

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti

Analysis of Performance Measurement Indicators in Selected Business
Company

Student: Bc. Jiří Slezák

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jiří Slezák

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6202T049 Účetnictví a daně

Téma:

Analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti
Analysis of Performance Measurement Indicators in Selected Business Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Controlling a jeho teoretické vymezení
3. Controlling ve vybrané obchodní společnosti
4. Analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

MCKEITH, John and Bill COLLINS. *Financial accounting and reporting*. 2th ed. London: McGraw-Hill Higher Education, 2013. 790 p. ISBN 978-0-07-713836-3.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně včetně přílohy č. 9, přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 a 8 jsem upravil a vložil.“

V Ostravě dne 26. 4. 2019


.....

Bc. Jiří Slezák

Obsah

1	Úvod	5
2	Controlling a jeho teoretické vymezení.....	7
2.1	Pojem a definice controllingu	7
2.1.1	Koncepce controllingu	8
2.1.2	Postavení controllingu v obchodní společnosti	9
2.1.3	Reporting	10
2.2	Pojetí výkonnosti	12
2.2.1	Etapy v procesu měření výkonnosti.....	12
2.2.2	Ukazatelé měření výkonnosti.....	13
2.2.3	Metoda Balanced Scorecard	15
2.2.4	Návod pro sestavení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti	17
2.3	Finanční analýza	19
2.3.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....	20
2.3.2	Ukazatele rentability	22
2.3.3	Ukazatele likvidity	23
2.3.4	Ukazatele aktivity	24
2.3.5	Ukazatele kapitálového trhu	26
3	Controlling ve vybrané obchodní společnosti.....	28
3.1	Historie a základní informace o obchodní společnosti	28
3.1.1	Ekonomická oblast.....	29
3.1.2	Obchodní oblast	30
3.1.3	Personální oblast	33
3.2	Účetnictví v obchodní společnosti.....	34
3.2.1	Majetek a jeho zásady oceňování	35
3.2.2	Controllingové oddělení v obchodní společnosti.....	37
3.3	Reporting v obchodní společnosti	38

4	Analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti	40
4.1	Klíčové ukazatele v obchodní společnosti.....	40
4.1.1	Oblast finanční perspektivy	40
4.1.2	Oblast perspektivy spokojenosti zaměstnanců	47
4.1.3	Oblast zákaznické perspektivy.....	52
4.1.4	Oblast perspektivy interních podnikových procesů	53
4.2	Zhodnocení klíčových ukazatelů v obchodní společnosti	56
4.2.1	Oblast finanční perspektivy	56
4.2.2	Oblast perspektivy spokojenosti zaměstnanců	57
4.2.3	Oblast zákaznické perspektivy.....	59
4.2.4	Oblast perspektivy interních podnikových procesů	59
5	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk.....	66
	Seznam grafů, obrázků, schémat, tabulek a vzorců	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem a cílem diplomové práce je analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti.

Autorem bylo výše uvedené téma vybráno, neboť se domnívá, že oblast správného nadefinování klíčových ukazatelů je pro obchodní společnosti, a to především pro větší obchodní společnosti velmi zásadní. V případě správně zvolených ukazatelů je možné sledovat různé oblasti a procesy uvnitř obchodní společnosti, což následně vede ke zlepšení hospodářských výkonů, ke splnění vytýčených cílů, k efektivnějšímu řízení, případně k identifikování možných problémů, které se mohou v obchodních společnostech vyskytnout. Na druhou stranu nesprávně nadefinované klíčové ukazatele, pak naopak mohou mimo jiné ztěžovat práci zaměstnanců, a to z důvodu jejich špatného zvolení či abnormálně velkého počtu sledovaných ukazatelů.

Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Praktická část je dále členěna na část popisnou a část aplikační. Cílem diplomové práce je objasnit problematiku controllingu a ukazatelů měření výkonnosti po teoretické stránce a následně získané poznatky využít na vybranou obchodní společnost.

Cílem teoretické části je uvést a vysvětlit základní pojmy, které se v rámci controllingu vyskytují, a to například co znamená pojem controlling, jak může být controlling v obchodních společnostech organizačně členěn, či co představuje pojem reporting, související s výkaznictvím. Dalším cílem je objasnit pojem výkonnost, bude vysvětlena problematika výkonnosti, budou stanoveny etapy, kterými se při měření výkonnosti prochází, dále budou uvedeny jednotlivé ukazatele výkonnosti a jejich rozdělení na klíčové ukazatele výsledků, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou považovány za nejdůležitější, a v obchodních společnostech by na ně měl být kladen největší důraz. V poslední části v rámci daného cíle budou popsány jednotlivé kroky, které v případě jejich úspěšného absolvování, zajistí úspěšnou implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti v obchodních společnostech. Posledním cílem v rámci teoretické části je vysvětlit pojem finanční analýza. Důraz bude kladen především na jednotlivé ukazatele poměrové analýzy, která je považována za nejdůležitější metodu, která je v rámci finanční analýzy využívána. Poměrová analýza bude zaměřena zejména na jednotlivé ukazatele, které jsou v rámci analýzy sledovány a jejich rozdělení na ukazatele finanční stability, rentability, likvidity, aktivity a kapitálového trhu, jež jsou důležité pro obchodní společnosti, jejíž akcie jsou obchodovatelné na kapitálových trzích.

Praktická část bude rozdělena na dvě vzájemně související části a bude se věnovat vybrané obchodní společnosti.

Název prvního oddílu praktické části je controlling ve vybrané obchodní společnosti. Jejím cílem je popsat danou analyzovanou obchodní společnost s odkazem na její dlouhou, více než 100 letou historii. Dále bude obchodní společnost rozebrána ze tří pohledů. Jedná se o ekonomický pohled, který je orientován na náklady, výnosy a výsledek hospodaření obchodní společnosti. Druhý pohled bude směřován na obchodní část a bude se orientovat například na prodej z hlediska jeho geografického rozdělení či na oblast výrobků obchodní společnosti. Poslední pohled bude orientován na personální část, tzn. na oblast zaměstnanců. Dalším cílem bude charakterizovat oblast účetnictví a controllingu. Posledním cílem dané části bude objasněna problematika výkaznictví, tzn. reportingu v dané obchodní společnosti.

Název druhého oddílu praktické části bude analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti. Cílem dané části je charakteristika a hodnocení klíčových ukazatelů, které jsou v obchodní společnosti sledovány. Obsahem hodnocení bude, zda obchodní společnost sleduje vhodné klíčové ukazatele, zda v rámci jejich sledování nedochází k jejím duplicitám, případně budou autorem navrženy nové klíčové ukazatele, které považuje za vhodné sledovat.

V celé diplomové práci je použita metoda deskripce a postupu. V druhé části je využita metoda teoretického vymezení základních pojmů. Ve třetí části je využita metoda komparace a praktické aplikace, která je spolu s metodou syntézy využita i ve čtvrté části.

Vlastní názory, připomínky, návrhy či zhodnocení jsou v celé diplomové práci psány kurzívou.

2 Controlling a jeho teoretické vymezení

Oblastí controllingu se zabývaly podniky již začátkem 19. století. Ve větší míře jej začaly využívat podniky, které se zabývaly výrobou automobilů, jako například Ford Motor Company či General Electric Company. Úlohou controllingu v počátcích jeho vzniku byla především kontrola finančních prostředků, v dalších letech se ke správě financí přidala příprava podkladů pro sestavení plánů, vyhodnocování odchylek včetně návrhů nápravných opatření a poradenská činnost pro management podniků. Později se k činnostem controllingu připojila daňová problematika či správa aktiv. Controlling prošel dlouhou cestou až do dnešní podoby, kdy především spadá pod krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení či manažerské nebo nákladové účetnictví.

V České republice se počátky controllingu objevily na začátku 20. století, za jehož hlavního představitele se považuje především Tomáš Baťa. Vlivem centrálního plánování se controlling opět objevuje až na počátcích 90. let, a to především vlivem amerického či německého kapitálu. [10]

2.1 Pojem a definice controllingu

Pojem controlling nelze, tak jednoduše a jednoznačně definovat, jak by se na první pohled mohlo zdát, a to z důvodu, že na téma controlling existuje široká škála pohledů, koncepcí a spoustu názorů na to, za co se controlling považuje, nebo naopak nepovažuje.

V první řadě je možné si slovo controlling odvodit z anglického slovesa: to control. Významů tohoto slovesa je hned několik, a to například vést, řídit, kontrolovat, dohlížet či plánovat.

Na controlling lze rovněž nahlížet jako na nástroj řízení, jehož funkcí je sladění plánování, kontroly a zabezpečení informací, a to takovým efektivním způsobem, aby bylo dosaženo zlepšení účinnosti a efektivity. Zlepšení a zvýšení podnikových výsledků je dosaženo pomocí neustálého srovnávání skutečných stavů s plánovanými, analýzou rozdílů a odchylek, jejich následné vyhodnocení a stanovení nápravných opatření. Jedná se komplexní proces vymezení cílů, plánování, ale i celkového řízení. [4, 6, 8]

Za controlling se může považovat rovněž i proces, který vede k určení cílů a zdrojů a jak těchto cílů efektivně dosáhnout. Zajišťuje a zpracovává informace potřebné k provádění plánů a řídicích rozhodnutí. Controlling může spočívat ve využívání různých nástrojů, v kontrole, analýze určených cílů, plánů a případných odchylek. [3]

2.1.1 Koncepce controllingu

Koncepce či pojetí týkající se controllingu pomáhají pochopit, co controlling představuje, a rovněž, i jaká je jeho úloha v obchodních společnostech. Rozlišujeme 3 postupy, které pomáhají nahlížet na koncepce controllingu. Jedná se o normativní postup, kterým se vymezuje účel a rozsah úkolů controllingu. Dalším postupem je induktivní metoda, která spočítá v tom, že se ze speciálních poznatků vyvozují všeobecné závěry. Posledním postupem je deduktivní metoda, která naopak znamená, že se z všeobecných závěrů vyvozují speciální poznatky, tzn., že se z daných pojetích v oblasti teorie controllingu, snažíme vyvodit a určit jeho obsah jako systém řízení.

V následujícím textu budou popsány určité typy koncepcí, o kterých se v problematice controllingu hovoří. [10]

Controlling jako poskytování informací

Jedná se o pojetí controllingu, které se překrývá s informační strukturou společnosti. Controlling se považuje za pomůcku pro vedoucí pracovníky, a to formou shromáždění a analýzou informací, které pak vedoucí pracovníci využívají pro tvorbu jejich rozhodnutí. Informace jsou zajišťovány především z účetnictví obchodní společnosti.

Výhodou koncepce je, že považuje informace za důležité vodítko pro vytvoření efektivních rozhodnutí vedoucích pracovníků. Nevýhodou je jeho úzké zaměření, které spočívá pouze na shromáždění dat, a rovněž jeho závislost na účetnictví.

Controlling jako plánování a kontrola

Jedná se o pojetí, které na controlling nahlíží jako na poskytovatele nástrojů a rovněž i informací (stejně jako v předešlé koncepci), které slouží jako pomůcka při plánování a následné kontrole. Základním smyslem je správa procesu plánování a kontroly, jejich návaznost a rovněž i určení odchylek mezi plány a skutečností.

Výhodou koncepce je propojení plánování a kontroly a rovněž důležitá úloha informací. Nevýhodou naopak je jejich úzké zaměření pouze na plánování a kontrolu.

Controlling jako koordinace uvnitř podniku

Jedná se o koncepci, která spočívá na odlišení řídicích systémů a jejich podsystémů. Pomocí controllingu jsou přizpůsobeny jednotlivé úlohy systémů řízení.

Výhodou koncepce je její důraz na řídicí funkce. Za negativa se považuje nesprávně nebo nevhodně definovaný pojem koordinace uvnitř obchodní společnosti a rovněž nastává problém v oblasti organizační struktury, která by vyžadovala, aby pracovník controllingu byl na úrovni s vedoucími pracovníky. [2, 10]

Controlling jako zajištění racionality

Koncepce se zakládá na tom, že se pracovníci v obchodní společnosti chovají v omezené racionalitě, a to proto, že při stanovení rozhodnutí kladou velkou váhu například svým emocím a svědomí.

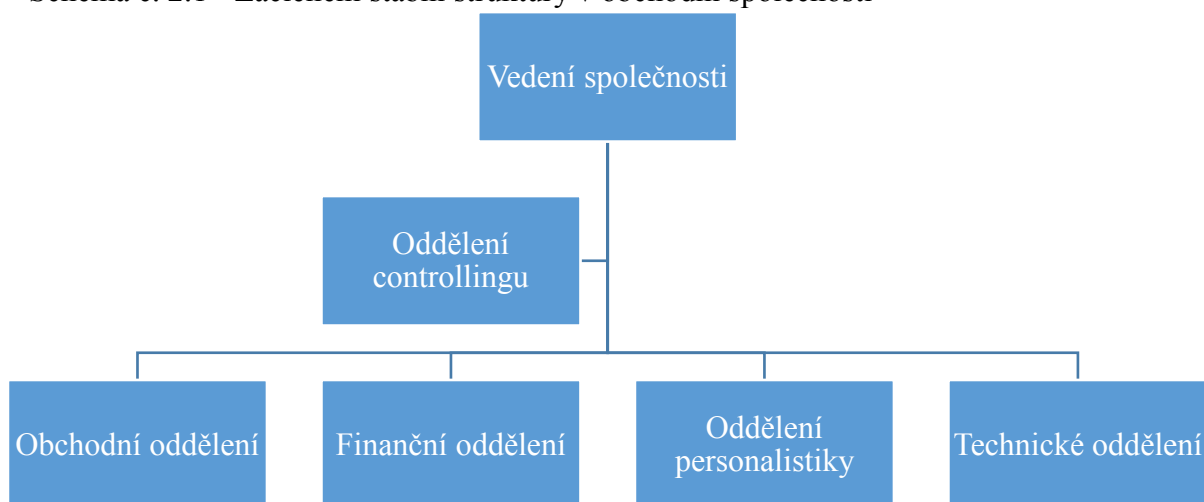
Nevýhodou je, že rozhodnutí je nutné podřídít například různým normám či duchovní stránce. [3]

2.1.2 Postavení controllingu v obchodní společnosti

Organizační začlenění controllingu v obchodní společnosti záleží na mnoha faktorech, které se dají považovat buď za interní, nebo externí. Mezi interní faktory patří velikost obchodní společnosti, a s tím spojené množství úkolů, které je nutné řešit. Pod externí faktory patří například institucionální prostředí, ve kterém se obchodní společnost vyskytuje či současný trh výrobních faktorů.

Co se týká začlenění controllingu v organizačním schématu obchodní společnosti, tak možná varianta je vytvoření funkce hlavního controllora, a to na nejvyšší stupeň hierarchie. Výhodou je zajištění lepší koordinace controllingových činností, na druhou stranu to znamená, že daná osoba bude pověřena kontrolou svých vlastních rozhodnutí. Další možností je začlenění controllingu na další stupeň hierarchie, čímž bude zajištěna lepší spolupráce mezi controllingem a dalšími divizemi v obchodní společnosti. Co se týká pozice controllingu, tak z možných variant připadá do úvahy štábní nebo liniová pozice. V případě, že se controlling v obchodní společnosti považuje pouze za určitý pomocný útvar, tak se považuje za štábní strukturu a jeho funkce spočívají v poskytování pomocných služeb vedení obchodní společnosti jako například asistence při přípravě rozhodnutí či při analýze dat. Schéma č. 2.1 představuje variantu, jak v obchodní společnosti začlenit štábní strukturu controllingu. [2, 10]

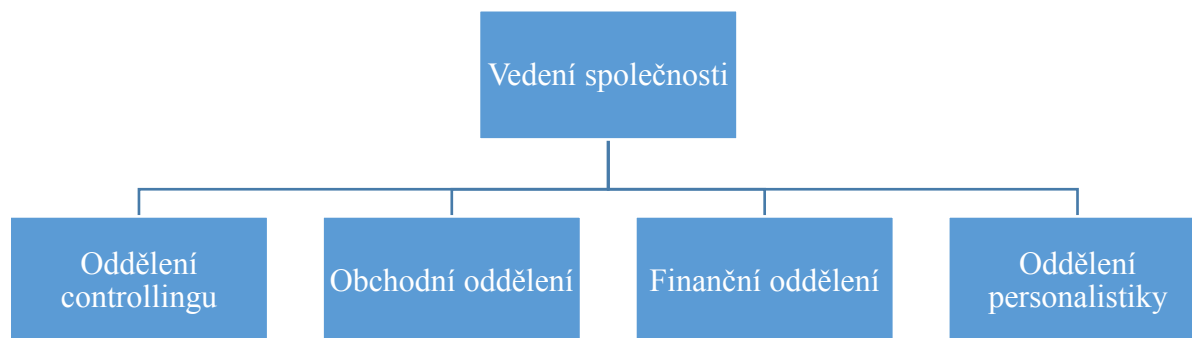
Schéma č. 2.1 - Začlenění štábní struktury v obchodní společnosti



Zdroj: [10] - vlastní zpracování

V rámci liniové struktury je controller odpovědný za různé činnosti, a z toho vychází dané pravomoci. Liniová struktura je především využívána v rámci krizových situací. Schéma č. 2.2 představuje začlenění controllingu v obchodní společnosti z hlediska liniové struktury. [2]

Schéma č. 2.2 - Začlenění liniové struktury v obchodní společnosti



Zdroj: [10] - vlastní zpracování

Tak jako jiné útvary obchodní společnosti, je i controllingový útvar vnitřně členěn dle jednotlivých forem, a to dle činností, které jsou controllorům přiděleny například controllor pro tvorbu reportingu. Dále dle vykonávané funkce, například finanční controllor či dle adresáta například controllor pro divizi. [2, 10]

2.1.3 Reporting

Reportingem se rozumí zpráva vypracovaná controllingovým úsekem, jehož funkcí je podat informace interním, ale i externím osobám. K interním uživatelům patří například vlastník případně management obchodní společnosti. Mezi externí uživatele mohou patřit například obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé), státní orgány (finanční úřad, krajský úřad atd.) či široká veřejnost.

Neexistuje žádná obecná forma reportingu, proto je na každé osobě odpovědné za zpracování reportingu, jak hodnotící zprávu sepíše. Základní podoba reportingu by měla být popsána ve vnitropodnikových směrnících, které představují určitou formu regulace účetnictví. Jedná se o normy, které jsou podrobněji zaměřeny na oblast účetnictví určité obchodní společnosti. Mezi základní formy regulace patří regulace dle právní normy, dle účetních standardů a případně jejich kombinace. Dále se jako určitá forma regulace považují i mezinárodní účetní standardy, které jsou od roku 2005 při splnění určitých požadavků povinné.

Na začátku procesu sestavení reportu, je nutné stanovit základní požadavky, kterými jsou nezbytné údaje, metodika zpracování a konečné výstupy. [9, 10, 13]

Nezbytné údaje

Informace potřebné pro sestavení reportu vychází především z účetnictví obchodní společnosti. Nicméně konečná zpráva, které obsahuje pouze informace z účetnictví, není postačující. Pro kvalitní report je důležité využít i jiných zdrojů, a to například údaje týkající se prostředí obchodní společnosti.

Přesto nalézt potřebné údaje není vždy jednoduché, neboť obchodní společnost má k dispozici velké porce informací, ale ne všechny údaje jsou pro ni důležité a potřebné, a proto je podstatné nalézt určitý soulad mezi informacemi, které jsou k dispozici, které jsou vyžadovány, a které jsou opravdu potřeba.

Metodika zpracování

Metodikou zpracování reportingu se rozumí vypracování dat dle určité metody, která zajistí vyžadovanou strukturu informací. Metodika sestavení vychází například z požadavků, které na ně klade management. Požadavky se pak liší z hlediska různých úrovní managementu. Manažeři nejvyšší úrovně požadují informace o celé obchodní společnosti, manažeři na nižší úrovni požadují aktuální data, které zajistí analýzu možných odchylek a dílčí zaměstnanci požadují, co možná nejjednodušší, a z časového hlediska nenáročný systém.

Rovněž je důležité při sestavení určit, kdo je za vypracování reportu odpovědný, co bude jeho obsahem, jak často bude report sestavován, dále jak získána data využít a rovněž i kdo bude příjemce reportu.

Konečný výstup

Úkolem reportingu je pomoc při plnění vytýčených cílů, zprostředkování kontroly a rozboru odchylek, umožnit přijetí vhodných opatření či umožnění přenesení odpovědnosti na určité osoby. Při jeho sestavování je důležité si uvědomit, pro koho je vlastně report určen a podle toho report vypracovat a zároveň použít pouze informace, které dána osoba opravdu potřebuje. [10]

Při sestavení finální zprávy či při jeho prezentaci by mělo být dodrženo několik zásad či pravidel. Mezi ně například patří zásada stručnosti. Obvykle se rozsah reportu pohybuje mezi 1 až max. 40 stránkami. Obecně čím vyšší je úroveň managementu, pro kterou je konečná zpráva sestavována, tím je i kladen vyšší důraz na jeho obsah. Mezi další pravidlo může patřit zásada adresnosti, která se týká toho, aby na každé zprávě bylo uvedeno jméno příjemce. Rovněž je vhodné, aby report byl sestaven ve vhodné podobě, která jak již bylo zmíněno, vychází ze směrnic obchodní společnosti. Reporty by měly být sestavovány pravidelně a obsažené informace by měly být nestranné, věcné a jasné, aby zajistily jednoduchou orientaci.

Reportingové zprávy pro interní uživatele mají podobu buď standartního reportingu, které jsou vytvářeny systematicky a mají předem danou formu, nebo mimořádné reporty, které jsou vytvářeny dle požadavků například vedení společnosti s odlišnou strukturou oproti standardnímu reportu.

Pokud jsou při reportingu dodrženy veškeré pravidla a zásady je reporting považován za užitečný nástroj pro efektivní řízení podniku, ale rovněž i pro budování korektních vztahů s uživateli reportingu. [10, 13]

2.2 Pojetí výkonnosti

Pojem výkonnost si lze vykládat jako určitou formu způsobilosti obchodní společnosti, a jeho schopnost zhodnocení kapitálu, který byl do obchodní společnosti vložen. Nicméně si je důležité uvědomit, že různé skupiny osob chápou pojetí výkonnosti rozdílně. Pro vlastníky je důležité, aby došlo ke zhodnocení jejich kapitálu, tzn. kapitálu, který do obchodní společnosti vložili, a to pokud možno ve velmi krátkém období, a v co možná největším rozsahu. Pro manažery je důležité dosažení stálého podílu na trhu, stabilních peněžních toků či minimalizace nákladů. Pro zákazníky je důležité, aby obchodní společnost uspokojovala jejich potřeby v nízké ceně a v požadované kvalitě. [14]

2.2.1 Etapy v procesu měření výkonnosti

Obecně se dá vysvětlit měření jako přiřazení hodnoty. Z jiného pohledu je měření určitý proces, kterým se zjišťují údaje o daném jevu pro uživatele. Existuje celá řada etap či fází v rámci měření. Mezi základní na sebe navazující etapy patří vytvoření modelu, volba metod a nástrojů, získání sledovaných hodnot, zaznamenání údajů, interpretace výsledků, ověření výsledků a komunikace s uživateli.

Vytvoření vhodného modelu

Na začátku fáze měření je důležité si uvědomit, co bude hlavním předmětem zkoumání. Stanovení modelu je velmi důležitá fáze, především z důvodu, že sledované jevy jsou velmi rozsáhlé a různorodé, proto je důležité vymezit, jaké aspekty zkoumaného jevu budou analyzovány. Model představuje určité zjednodušení.

Mezi chyby při stanovení modelu je přílišná snaha přiblížení se realitě za cenu příliš velkých nákladů a úsilí, neboť model je až příliš komplikovaný. Další chybou může být neznalost uživatelů, tzn., že model je sice stanoven správně, ale zjištěné výsledky jsou pro uživatele zbytečné. [14, 15]

Volba metod a nástrojů

V rámci další fáze je nutné stanovit postup, tzn. metody a nástroje, kterými se měření zrealizuje. Je důležité si uvědomit, že fáze stanovení metod přímo navazuje na předešlou fázi, kdy „je nutné něco zjistit, a proto dochází k měření“ a ne naopak.

Získání sledovaných údajů

Úkolem etapy je přímo nebo nepřímo, tzn. pomocí různých nástrojů získat zkoumané data ze sledovaného jevu.

Zaznamenání údajů

Úkolem je zajistit zpracování a uchování výsledků, a to pokud možno s co nejnižšími náklady, s nejmenší námahou, minimálním množstvím omylů a rovněž i v co nejkratším možném čase.

Interpretace výsledků

Úkolem dané fáze je připravit zjištěné výsledky pro komunikaci s uživateli. V rámci etapy se používají různé metody, a to například analýza, porovnání, třídění atd. Zjištěné výsledky, se pak mohou dále hodnotit podle různých měřítek, a to dle požadavků uživatelů. [16]

Prověření výsledků

Úkolem je zajistit, aby získané informace byly správné a neobsahovaly, různé úmyslné, ale i neúmyslné nepřesnosti, a tím byla zajištěna větší objektivita získaných údajů. Příčiny, které by mohly, vést ke špatným výsledkům je celá řada, může se jednat například o špatně zvolený model či faktor subjektivity.

Komunikace s uživateli

Úkolem poslední fáze měření je sdělit získané údaje uživatelům. Jak již bylo uvedeno, uživatele informací je možné rozdělit na interní a externí osoby. Mezi interní patří obvykle manažeři. Pod externí uživatele patří například poskytovatelé kapitálu, konkurence či subjekty státní správy. [16]

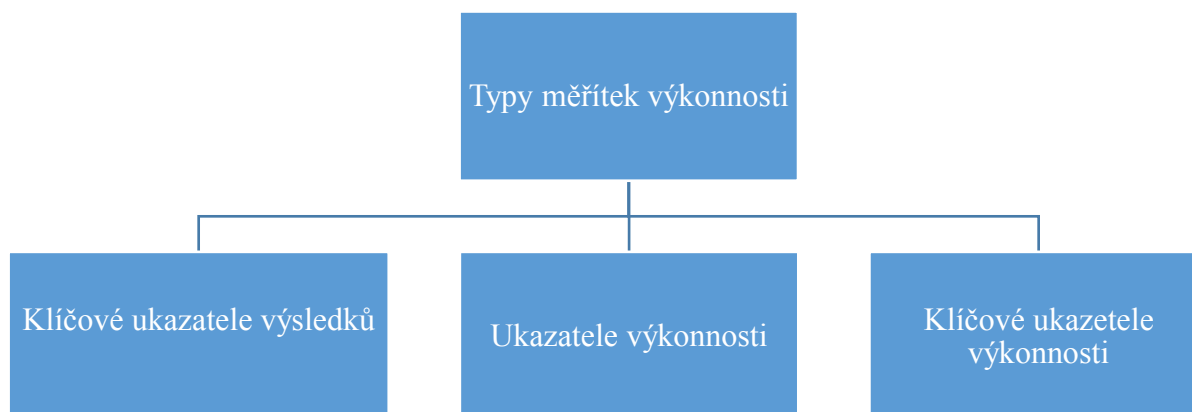
2.2.2 Ukazatelé měření výkonnosti

Ve většině obchodních společnostech se v menší či ve větší míře zabývají různými měřítky výkonnosti. Nicméně mnoho ukazatelů, které se v obchodní společnosti sledují, je mylně považováno za tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (dále jen KPI), a to především z důvodu, že odpovědné osoby v oblasti měření výkonnosti se nezabývají tím, co to klíčové ukazatele vůbec jsou.

S KPI úzce souvisí tzv. systém Balanced Scorecard (dále jen BSC), o kterém pojednává podkapitola 2.2.3.

Následující schéma 2.3 představuje tři typy měřítek výkonnosti. V rámci daných měřítek se používá pravidlo 10/80/10, které znamená, že by se v obchodních společnostech mělo sledovat 10 ukazatelů výsledků (dále jen KRI), 80 ukazatelů výkonnosti (dále jen PI) a 10 ukazatelů KPI. [5, 11]

Schéma č. 2.3 - Typy měřítek výkonnosti



Zdroj: [11] - vlastní zpracování

Klíčové ukazatele výsledků

Klíčové ukazatele výsledků informují o tom, jak se obchodní společnosti dařilo. Pod KRI mohou například spadat ukazatele čistého zisku před zdaněním, rentability vlastního kapitálu či spokojenosti zákazníků. KRI jsou mnohdy považovány za klíčové ukazatele, ale vzhledem k tomu, že neposkytují informace o tom, co je potřeba vykonat, aby došlo ke zlepšení, nemohou být za klíčové ukazatele považovány. Dalším rozdílem je, že KRI se sledují za mnohem delší časové období (například měsíčně či čtvrtletně), jsou určeny především pro nejvyšší vedení obchodní společnosti a rovněž k nim nelze navázat odpovědnost. [3, 11]

Ukazatele výkonnosti

Ukazatelé výkonnosti informují o tom, co je potřeba udělat. PI jsou ukazatelé, o kterých by se dalo říct, že nachází mezi KRI a KPI a které je více doplňují či rozšiřují. V rámci PI, se mohou sledovat například rentabilita největších zákazníků, zisk, který plyne z hlavních výrobních linek či procentuální zvýšení prodeje u největších odběratelů dané obchodní společnosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti

KPI informují o tom, co je potřeba udělat, aby došlo ke zlepšení výkonnosti. KPI jsou ukazatele, které jsou zacíleny především na nejdůležitější hlediska, která jsou potřeba sledovat

jak pro současný, ale i budoucí úspěšný vývoj obchodní společnosti. Správné KPI by měly být orientovány, jak na současnost, tak na budoucnost. [11]

Níže uvedený text představuje vlastnosti, které by správně zvolené a nadefinované KPI měly obsahovat, jedná se například o:

- nefinanční měřítka - tzn., že ukazatele se nesledují například v dolarech, eurech atd.,
- opakované měření - KPI jsou pravidelně sledovány v krátkém časovém období, a to denně, případně i týdně,
- činnost generálního ředitele - vzhledem k tomu, že KPI směřují ke změně, jsou neustále sledovány generálním ředitelem či členy nejužšího týmu,
- pochopení ukazatele - v případě, že jsou vytýčeny určité cíle a opatření, které jsou potřeba vykonat, je nutné zapojení a jejich pochopení všemi zaměstnanci obchodní společnosti,
- odpovědnost - vlastností KPI je, že se mohou přímo týkat určitých jednotlivců či členů daného týmu,
- významný dopad - KPI působí na mnoho klíčových ukazatelů, které se týkají současného i budoucího úspěchu obchodní společnosti a ovlivňují více než jedno hledisko metody BSC,
- pozitivní dopad - pozitivní dopad souvisí s tím, že v případě kdy dojde ke zlepšení určitého klíčového měřítka, dojde tím i ke zlepšení jiných ukazatelů. [11]

2.2.3 Metoda Balanced Scorecard

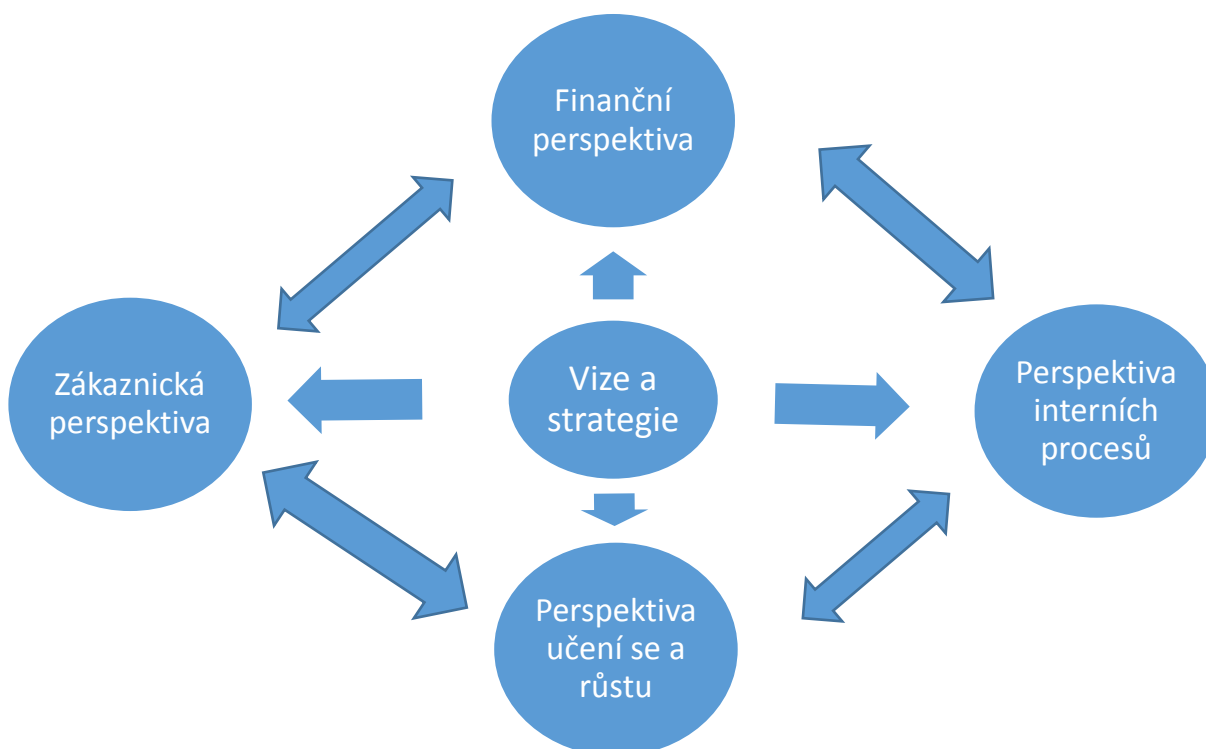
BSC představuje systém, který slouží k měření, vyhodnocování či k řízení výkonnosti obchodní společnosti. Jedná se o snahu vytvořit vyvážený soubor ukazatelů, které jsou navzájem propojeny.

Metodu BSC nelze zavádět zcela bez problémů, ale na její zavedení je nutné se připravit postupně a zároveň počítat s různými typy omezení či bariér, které budou v následujícím textu nastíněny. Mezi omezení mohou například patřit nevyvážené nebo chybějící měřítka. Vyváženost měřítek znamená, že by se neměla používat pouze finanční měřítka, ale rovněž i měřítka nefinanční. Dále pro úspěšné zavedení metody BSC je nutné, aby určené vize a strategie byly reálné a uskutečněné a zároveň, aby byly propojeny s dílčími cíli, a to například jednotlivých útvarů. Dále je například důležité zaměřit se na zpětnou vazbu, tzn. na získání informací především v oblasti strategií a vizí.

Schéma metody BSC představuje schéma č. 2.4 a značí koloběh vyvažování daných oblastí, tzn. finanční perspektivy, interních podnikových procesů, zákaznické perspektivy a

perspektivy učení se a růstu a představuje, že veškeré změny, které jsou provedeny v dané perspektivě, se promítají do vedlejších oblastí. [15]

Schéma č. 2.4 - Základní schéma metody BSC



Zdroj: [15] - vlastní zpracování

Ze schématu č. 2.4 vyplývá, že centrum daného schématu tvoří **vize a strategie**, které jsou určeny nejvyšším managementem a promítají se do zbylých perspektiv. Každá daná perspektiva by měla mít určeny základní číselně vyjádřené cíle a postupy, jak cílů dosáhnout, a to jak z centrálního hlediska, tak i z vlastní iniciativy zaměstnanců.

Oblast **finanční perspektivy** je nutné odlišit od pojmu finanční analýza. Jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií obchodní společnosti, a to se zaměřením na růst obrátu a zvolením optimální struktury výrobků, a to prostřednictvím nalezení nových zákazníků, zvýšením cen výrobků či zavedením nových produktů. Dále pomocí snižování nákladů, a to především provozních výdajů. Důležitým krokem jsou i inovace. U každé výše určené strategie, jak podpořit strategické cíle je nutné stanovit, jaký z nich plyne finanční efekt.

Předpoklady **perspektivy interních podnikových procesů** jsou, že se musí jednat o soustavu navazujících činností a je nutné pravidelně sledovat tvorbu hodnot, z toho vyplývá, že se musí jednat o hodnotový proces. Patří sem například pozornost na zmetkovitost nebo na věnovaný čas, ve všech fázích, tzn. od nákupu, přes výrobu, až po prodej včetně servisní péče o zákazníka.

Oblast **zákaznické perspektivy** je zaměřena na péči o zákazníky. Zákazníky je nutno rozdělit dle jednotlivých zákaznických segmentů a určit jejich podíl na trhu a ziskovost. [15] Dále sem patří zjišťování a odstranění příčin úbytku současných zákazníků a orientovat se rovněž i na získávání nových perspektivnějších zákazníků.

Oblast **učení se a růstu** je zaměřena na zaměstnance, a to především v růstu jejich kvalifikace, motivace či delegování. Růst kvalifikace zaměstnanců vede k jejich rozvíjení potenciálu, k větší spokojenosti a rovněž i ke zvýšení jejich produktivity. Motivovat zaměstnance lze například prostřednictvím finančních odměn, ale i pomocí nefinančních ocenění.

Základní schéma metody BSC lze rozšířit i o další perspektivy, a to o **perspektivu spokojenosti zaměstnanců a perspektivu společenské odpovědnosti firem**. [11, 15]

2.2.4 Návod pro sestavení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti

Pro úspěšné zavedení ukazatelů výkonnosti je zapotřebí držet se mnoha principů či pravidel. Nelze vybírat jednotlivé ukazatele, aniž by o nich nebylo před tím přemýšleno. V následujícím textu budou popsány jednotlivé kroky, jak zajistit, aby implementace KPI byla úspěšná a vedla ke změně výkonnosti. [11]

Závazek týmu vrcholového vedení

Pro vrcholové vedení je nutné porozumět důvodům zavedení KPI v obchodní společnosti. Vrcholové vedení by mělo pravidelně komunikovat se zaměstnanci, kteří jsou sestavením KPI pověřeni, či zajistit dostatek času pro poskytnutí zpětné vazby. Mezi úkoly vrcholového vedení může dále patřit ustanovení funkce facilitátora, jehož úkolem bude spolupráce s vrcholovým vedením při sestavování týmu odpovědného za KPI, pořádání školení o KPI či zajištění pochopení významu KPI zaměstnanci, kteří jsou za jejich sestavení odpovědní.

Sestavení projektového týmu

Počet členů projektového týmu je závislý na velikosti obchodní společnosti. Doporučení jsou 2 až 4 pracovníci, kteří by měli být zapojeni na plný úvazek. V hierarchickém uspořádání by měl být tým přímo podřízen generálnímu řediteli.

Důležitou roli v daném kroku hraje již zmíněný facilitátor, který jak již bylo uvedeno je nápomocen při sestavení týmu například prostřednictvím studiem pracovních záznamů o zaměstnáních, dále jmenováním osoby za každý útvar v obchodní společnosti, která bude hrát roli prostředníka mezi jednotlivými útvary a projektovým týmem či realizuje pro projektový tým různá školení. [3, 11]

Sestavení koncepce vývoje KPI

V rámci daného úkolu je vhodné analyzovat současný stav měření výkonnosti v obchodní společnosti tzv. například jejich výhody či naopak nevýhody. V případě většího počtu zaměstnanců tzn. více než 500 pracovníků, se v rámci zavedení KPI doporučuje postupný přístup. Dále je vhodné, aby každá etapa byla dovršena v rámci 16týdenního období v závislosti na velikosti obchodní společnosti.

Pochopení procesu KPI všemi pracovníky

Účelem daného kroku je přesvědčit zaměstnance o důležitosti daných změn, vysvětlit jakým způsobem KPI napomáhají ke zlepšení procesů, či jak zaujmout zaměstnance, takovým efektivním způsobem, aby se sami chtěli angažovat a tím i vyřešit počáteční averze ke změnám.

Mezi úkoly, v uvedeném kroku například patří provedení průzkumu u reprezentativního vzorku zaměstnanců s cílem zajistit informace o pohledu pracovníků na stávající systém výkonnosti či konkrétní obavy, které se týkají daných změn, dále vysvětlit proces implementace KPI. Informace by měly být podávány takovým způsobem, aby je pochopili všichni zaměstnanci. [3, 11]

Nalezení nejdůležitějších faktorů pro úspěch společnosti

Kritických faktorů, tzn. faktorů, které ovlivňují chod obchodní společnosti, může být celá řada. Nicméně doporučeno je najít cca 10 faktorů, které jsou považovány za nejvíce rizikové. Důležitou roli hraje tým vrcholového vedení, neboť výběr rizikových hledisek je velmi subjektivní záležitostí.

Kritické faktory je možné zpracovat například na základě strategického plánování, dále je vhodné faktory uspořádat z hlediska jejich důležitosti. Zároveň je vhodné vysvětlit faktory všem pracovníkům v obchodní společnosti.

Zveřejnění měřítek výkonnosti

Informace o výkonnosti je nutné následně shromažďovat a zaznamenávat, a to do databáze, která by měla být přístupná všem pracovníkům. V databázi by měl být uveden popis měřítek, časový harmonogram měření, uvedení odpovědnosti za měření atd.

V rámci činností, které pod daný krok spadají, je výběr databáze, která je optimální pro pochopení a rovněž i zaznamenávání informací. Je nutné zajistit její pravidelné doplnění, zabezpečit školení pověřených pracovníků pro práci s databází či zajistit, aby každé měřítko výkonnosti bylo dopodrobna popsáno.

Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu

Měřítko výkonnosti v rámci týmu jsou vhodné zejména z toho důvodu, že jsou tím sladěny strategické cíle obchodní společnosti s cíli jednotlivých týmů potažmo útvarů. Zároveň

je určena jejich odpovědnost a pravomoc, která umožní přijímat flexibilně nápravná opatření. Je doporučováno, aby počet měřítek na tým nepřesáhl množství 25. [11]

Výběr KPI

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2.2 ukazatelů KPI by nemělo být více než 10, nicméně nejedná se o závaznou hranici a je možné, aby v některých obchodních společnostech bylo sledováno více či méně ukazatelů. Dále je vhodné, aby charakteristika KPI v obchodní společnosti odpovídala vlastnostem uvedených ve stejné podkapitole. Zároveň je příhodné, aby zavedené ukazatele KPI byly stále sledovány a analyzovány, neboť je pravděpodobné, že prvotní KPI nebudou zcela optimální.

Sestavení plánu pro vykazování výsledků na všech úrovních řízení

Převážná část ukazatelů KPI by měla být sledována denně, a u ostatních ukazatelů postačí měsíční vykazování. Je vhodné sestavit soubor snadno pochopitelných grafů či stanovit hierarchii výkazů pro jednotlivé pracovníky. [3, 11]

Podpora používání KPI

V rámci daného úkolu je vhodné, aby zaměstnanci na nejvyšší úrovni řízení ve větší míře zmocnili své zaměstnance v rámci ukazatelů KPI, čímž je zajištěno, že zmocnění zaměstnanci lépe a rychleji mohou přijmout nápravné opatření. Dále je doporučeno, aby se měřítka nestanovovaly příliš do budoucna, či aby bylo dodržováno již zmíněné pravidlo 10/80/10.

Aktualizace KPI

Jakmile jsou KPI v obchodní společnosti zavedena je stále nutné je sledovat a reagovat novými měřítky na základě nových rizikových faktorů, neboť i prostředí ve kterém se obchodní společnost pohybuje je v neustálém pohybu. Je doporučeno, aby kritické faktory byly aktualizovány minimálně jednou za rok. Zároveň ve stejném časovém období případně kratším by měly být přezkoumávány i KPI. [11]

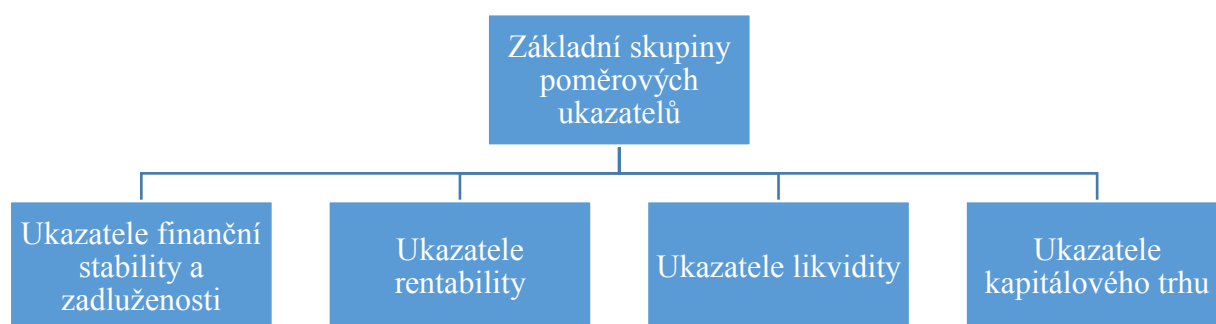
2.3 Finanční analýza

Význam finanční analýzy spočívá v zajištění informací, pro hodnocení a rozhodování o činnosti obchodní společnosti. Finanční analýza slouží pro stanovení finančního zdraví obchodní společnosti a rovněž pomáhá vymezit finanční plán obchodní společnosti. Při stanovení finanční analýzy se vychází především z dat, které poskytuje účetnictví, a to zejména z účetních výkazů. Mezi nejdůležitější účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Informace, které finanční analýza poskytuje, slouží pro celou řadu

subjektů. Mezi uživatelé finanční analýzy například patří vrcholový management, vlastníci obchodní společnosti, banky či věřitelé.

Mezi nástroje finanční analýzy patří tzv. finanční ukazatele, jejíž základní členění je na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele představují data, která vyplývají přímo z účetních výkazů. Rozdílové ukazatele představují rozdíl několika (minimálně dvou) veličin. Poměrové ukazatele představují poměr dvou veličin, vzhledem k tomu, že se jedná o nejdůležitější a zároveň nejpoužívanější ukazatele, budou v následujícím textu popsány základní skupiny poměrových metod. Mezi základní poměrové ukazatele, jak ukazuje schéma č. 2.5, patří ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele kapitálového trhu. [1, 7, 12]

Schéma č. 2.5 - Poměrové ukazatele finanční analýzy



Zdroj: [1] - vlastní zpracování

2.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Pojem zadluženost představuje situaci, kdy si obchodní společnost pro financování svých podnikových potřeb půjčuje, tzn., že používá cizí zdroje. Pomocí ukazatelů zadluženosti se obchodní společnost snaží nalézt optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Mnoho obchodních společností využívá cizí zdroje, z důvodu, že nemohou financovat své podnikové potřeby ze svých vlastních prostředků, ale důvodem je rovněž i tzv. efekt finanční páky, kterým se za určitých podmínek zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu.

Velikost cizího kapitálu, který si obchodní společnost půjčuje, závisí na mnoha faktorech. Mezi ty nejdůležitější patří například doba splatnosti, náklady spojené s vypůjčením případně podmínky, které jsou spojeny s úvěrem atd.

Mezi některé ukazatele finanční stability a zadluženosti patří následující finanční ukazatele, které budou čerpány z literatury [1, 7, 12], pokud není uvedeno jinak.

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje poměr celkových dluhů k celkovému majetku obchodní společnosti. Obecně vyšší hodnota ukazatele představuje vyšší riziko věřitelů, neboť je využíváno mnoho cizího kapitálu. Nicméně vysoká hodnota ukazatele, nemusí vždy znamenat, že obchodní společnost je finančně nestabilní, neboť je nutné posuzovat ukazatel v širším kontextu, a to především v souvislosti se strukturou cizích zdrojů a rovněž na tom, jak se obchodní společnosti daří zhodnocovat kapitál v závislosti na úrokové míře. V případě, že zhodnocení cizích zdrojů převyšuje úrokovou míru, dochází k větší rentabilitě vlastního kapitálu (viz pákový efekt). Výpočet je dán vzorcem č. 2.1.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celkový majetek}} \quad (2.1)$$

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování představuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům obchodní společnosti. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, proto jejich součet dává hodnotu 1. Ukazatel určuje, jak je obchodní společnost schopna krýt svůj majetek vlastními zdroji, které jsou vloženy vlastníky, a rovněž udává jaká je finanční samostatnost obchodní společnosti. Výpočet je dán vzorcem č. 2.2.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní pasiva}}{\text{Celkový majetek}} \quad (2.2)$$

Majetkový koeficient

Majetkový koeficient někdy označován jako finanční páka představuje poměr celkových aktiv vlastního kapitálu a určuje, kolikrát jsou aktiva větší než vlastní kapitál. Obecně je preferovaná vyšší hodnota ukazatele, která sice znamená vyšší zadluženost, ale rovněž působí i silnější pákový efekt. Výpočet je dán vzorcem č. 2.3.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{Celkový majetek}}{\text{Vlastní aktiva}} \quad (2.3)$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí představuje poměr zisku a úroků a určuje kolikrát je zisk větší než úroky. Daný ukazatel využívají věřitelé pro informace o tom, jak je obchodní společnost schopna platit úroky z cizích zdrojů. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je větší šance, že obchodní společnost je schopna své úroky platit. V případě, že hodnota nepřevyšuje číslo 1, tak zisk, který obchodní společnost vyprodukuje, na zaplacení úroků nepostačuje. Výpočet je dán vzorcem č. 2.4.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.4)$$

Vysvětlivky: EBIT - zisk před úroky a daněmi

Ukazatel úrokového zatížení

Ukazatel úrokového zatížení představuje poměr úroků a zisku a určuje, jaký podíl představují úroky na zisku obchodní společnosti. Jedná se o převrácený ukazatel ukazatele krytí, a proto je i jeho interpretace odlišná. U ukazatele je preferovaná nižší hodnota a v případě, že jeho hodnota převyšuje 1, zisk, který obchodní společnost vytvořila, není dostatečný k tomu, aby dokázal uhradit nákladové úroky. Výpočet je dán vzorcem č. 2.5.

$$\text{Ukazatel úrokového zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.5)$$

2.3.2 Ukazatele rentability

Pojem rentabilita představuje schopnost obchodní společnosti zhodnocovat vlastní aktiva, které jsou vloženy ve formě zisku. Ukazatele rentability napomáhají k hodnocení efektivnosti podnikatelské činnosti a rovněž se jedná o významné ukazatele sloužící ke stanovení finančního zdraví.

V rámci ukazatelů rentability je poměřován zisk s některou z forem kapitálu. Ukazatele rentability se rozlišují z hlediska toho, jaká forma kapitálu je použita. Obvykle jsou používány tři typy kapitálu, a to aktiva, vlastní aktiva a dlouhodobý investovaný kapitál.

Zisk ve finanční analýze má několik forem, mezi ty nejdůležitější patří zisk před úroky a daněmi (dále jen EBIT), zisk před zdaněním (dále jen EBT) a zisk po zdanění (dále jen EAT). U všech daných ukazatelů se preferuje vyšší hodnota.

Mezi některé ukazatele rentability patří následující finanční ukazatele, které budou čerpány z literatury [1, 7, 12], pokud není uvedeno jinak.

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv představuje poměr zisku k celkovému majetku obchodní společnosti a určuje celkovou rentabilitu (výnosnost) kapitálu, a přitom není důležité, jaké zdroje byly na financování použity. Výpočet je dán vzorcem č. 2.6.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (2.6)$$

Vysvětlivky: EBIT - zisk před úroky a daněmi

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu představuje poměr zisku k vlastnímu kapitálu, tzn., že určuje výnosnost vlastního kapitálu, který do obchodní společnosti vložili vlastníci. Na růst ukazatele může mít vliv vyprodukovaný zisk, snížení úrokové míry vztahující se k cizím zdrojům či pokles vlastních zdrojů ve vztahu k celkovému kapitálu. Výpočet je dán vzorcem č. 2.7.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

Vysvětlivky: EAT - zisk po zdanění

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů představuje poměr zisku k vlastnímu a dlouhodobému kapitálu tzn. kapitálu, jehož doba splatnosti převyšuje 1 rok. Jedná se o kapitál, který do obchodní společnosti vložili jak vlastníci, tak věřitelé. Mezi dlouhodobý kapitál například patří dlouhodobé úvěry či emitované obligace. Výpočet je dán vzorcem č. 2.8.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý kapitál}} \quad (2.8)$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb představuje poměr zisku k tržbám a určuje, jak velký zisk byl vytvořen v jedné koruně tržeb. Ukazatel se například používá pro srovnání mezi časovými obdobími či v rámci mezipodnikových srovnání. Výpočet je dán vzorcem č. 2.9.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT, EBT, EAT}{\text{Tržby}} \quad (2.9)$$

Vysvětlivky: EBT - zisk po zdanění

2.3.3 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita představuje způsobilost obchodní společnosti uhradit své závazky. Určitá forma likvidity je solventnost, která znamená způsobilost obchodní společnosti uhradit své dluhy ve stanoveném termínu a místě. Oba pojmy dále souvisí s tzv. likvidností aktiv, což je způsobilost majetku přeměnit se na peníze.

Obecně je pro obchodní společnost důležité snažit se nalézt optimální velikost likvidity, neboť příliš nízká likvidita může být pro věřitele informace, že jejich pohledávky nebudou placeny včas nebo vůbec, případně pro vlastníky může nedostatečná likvidita znamenat pokles kapitálových investic. Nicméně ani příliš vysoká likvidita nemusí sebou nést jenom samá pozitiva spojená s včasným placením závazků. Problém nastává vzhledem k vázanosti finančních aktiv v majetku obchodní společnosti, a tím spojena nižší rentabilita.

Mezi ukazatele likvidity patří následující finanční ukazatele, které budou čerpány z literatury [1, 7, 12], pokud není uvedeno jinak.

Ukazatel celkové likvidity

Ukazatel celkové likvidity poměruje celková oběžná aktiva s celkovými závazky, jejíž splatnost je do jednoho roku. Do krátkodobých závazků lze zařadit krátkodobé dluhy, týkající se obchodních vztahů a bankovní úvěry, které je nutné uhradit do jednoho roku. Ukazatel

celkové likvidity vypovídá o schopnosti obchodní společnosti splatit své krátkodobé závazky, v případě přeměny oběžných aktiv na finanční prostředky.

Samotný ukazatel sebou nese několik nevýhod. Mezi některé negativa patří, že není zohledněna struktura aktiv, která souvisí s likvidností či jeho závislost na budoucích, a tím pádem rizikových peněžních tocích. Výpočet je dán vzorcem č. 2.10.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové likvidity poměruje oběžná aktiva s krátkodobými dluhy. Na rozdíl od předchozího ukazatele již nepracuje s celkovými oběžnými aktivy, ale pouze s likvidnějším majetkem, neboť od oběžných aktiv jsou odečteny zásoby, které je obtížné směnit v krátkém čase na peníze. Zároveň je možné nebrat v potaz ani pohledávky, jejíž splacení je nepravděpodobné, tzv. nedobytné pohledávky. Je vhodné, aby hodnota ukazatele dosahovala, alespoň hodnoty 1, z čehož vyplývá, že při směně krátkodobých pohledávek a finančního majetku na peníze, dojde ke krytí krátkodobých závazků, alespoň v minimálním rozsahu. Výpočet je dán vzorcem č. 2.11.

$$\text{Ukazatel pohotové likvidity} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel okamžité likvidity, poměruje peníze, tzn. nejlikvidnější část oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Peněžní prostředky mohou být chápány mnohem širěji, tzn., že se nejedná pouze o hotovost či peníze na bankovních účtech, ale rovněž i o směnky či šeky. Výpočet je dán vzorcem č. 2.12.

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \frac{\text{Peníze}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se vztahují na to, jak obchodní společnost využívá svůj majetek, tzn., že se týkají stupně vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Existují dvě formy ukazatelů vázanosti, a to doba obratu a rychlost obratu. Doba obratu představuje dobu, kdy je kapitál vázán v určité formě aktiv. Výsledkem je číslo, které znamená počet období, po které je kapitál v majetku vázán. Rychlost obratu představuje, kolikrát se jednotlivé složky „obráť“ v určitých výkonech obchodní společnosti, obvykle v podobě tržeb.

Mezi některé ukazatele aktivity patří následující finanční ukazatele, které budou čerpány z literatury [1, 7, 12], pokud není uvedeno jinak.

Ukazatel doby obratu a rychlosti obratu celkových aktiv

Ukazatel doby obratu aktiv určuje, za jak dlouho bude trvat, než dojde k obratu celkového majetku obchodní společnosti. Obecně je vhodné, aby hodnota ukazatele byla nízká, což znamená efektivnější využívání majetku. Výpočet je dán vzorcem č. 2.13.

$$Ukazatel\ doby\ obratu\ aktiv = \frac{Celkový\ majetek}{Tržby} \quad (2.13)$$

Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv měří stupeň využití celkových aktiv. U ukazatele se za příznivější situaci považuje vyšší hodnota, což znamená, že je zajištěna rychlejší obnova majetku z tržeb. Výpočet je dán vzorcem č. 2.14.

$$Ukazatel\ rychlosti\ obratu\ aktiv = \frac{Tržby}{Celkový\ majetek} \quad (2.14)$$

Ukazatel doby obratu a rychlosti obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob představuje, jak dlouho je kapitál vázán v zásobách. Je preferovaná nižší hodnota ukazatele, neboť tím je zajištěna kratší doba vázanosti kapitálu ve formě zásob. Výpočet je dán vzorcem č. 2.15.

$$Ukazatel\ doby\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby \cdot 360}{Tržby} \quad (2.15)$$

Ukazatel rychlosti obratu zásob představuje, kolikrát se zásoby obrátily v tržbách. Efektivnější je vyšší hodnota, neboť tím více zásoby přispěly k zisku. Výpočet je dán vzorcem č. 2.16.

$$Ukazatel\ rychlosti\ obratu\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (2.16)$$

Ukazatel doby obratu a rychlosti obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek určuje, za jak dlouhou dobu jsou průměrně zaplacený pohledávky obchodní společnosti. Obvykle se ukazatel vztahuje na krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Čím nižší hodnota ukazatele, tím rychleji jsou pohledávky placeny, což svědčí o solidnosti odběratelů případně o efektivní vymáhací službě obchodní společnosti. Výpočet je dán vzorcem č. 2.17.

$$Ukazatel\ doby\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky \cdot 360}{Tržby} \quad (2.17)$$

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek představuje, kolikrát se pohledávky obrátily v tržbách. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím více pohledávky přispěly k tvorbě zisku. Výpočet je dán vzorcem č. 2.18.

$$Ukazatel\ rychlosti\ obratu\ pohledávek = \frac{Tržby}{Pohledávky} \quad (2.18)$$

Ukazatel doby obratu a rychlosti obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků určuje, za jak dlouhou dobu jsou průměrně zaplaceny závazky obchodní společnosti. Na rozdíl od předešlých ukazatelů se u ukazatele doby obratu závazků považuje příznivější situace, kdy ukazatel v čase roste, což znamená, že obchodní společnost může využívat volné peněžní prostředky, které nevyužívá na okamžité splácení svých závazků i na jiné nákupy. Výpočet je dán vzorcem č. 2.19.

$$\text{Ukazatel doby obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.19)$$

Ukazatel rychlosti obratu závazků určuje, kolikrát se vykonala obrátka závazků. Čím nižší hodnota ukazatele v čase, tím lépe, neboť tím déle může využívat obchodní společnost poskytnutý obchodní úvěr. Výpočet je dán vzorcem č. 2.20.

$$\text{Ukazatel rychlosti obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad (2.20)$$

2.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Na rozdíl od předešlých ukazatelů se v rámci této skupiny poměrových ukazatelů čerpají informace z kapitálového trhu, proto není nutné, aby je využívaly všechny obchodní společnosti. Nicméně stále jsou používány i účetní data. Základní funkcí kapitálového trhu je zajištění přesunu kapitálu od osob, které jej chtějí investovat (investoři) ke skupině osob, které mají kapitálu nedostatek (emitenti). Důvodem poskytnutí kapitálu investorem je získání podílu na obchodní společnosti nebo určité formy výnosu z poskytnutých prostředků. Emitenti, kteří trpí nedostatkem prostředků například na své podnikatelské činnosti, emitují různé typy finančních instrumentů, jako například akcie či dluhopisy.

Mezi některé ukazatele aktivity patří následující finanční ukazatele, které budou čerpány z literatury [1, 7, 12], pokud není uvedeno jinak.

Ukazatel čistého zisku na akcii

Ukazatel čistého zisku na akcii určuje, kolik čistého zisku a jakou výši dividend je možné vyplatit na jednu akcii. Čistý zisk je zde chápán jako zisk po zdanění a po výplatě přednostních dividend. Pro investory je příznivější růst hodnoty ukazatele, což představuje růst hodnoty obchodní společnosti. Nicméně hodnota ukazatele nic nehovoří o velikosti vyplácené dividendy, což je rozhodnutí pouze valné hromady. Výpočet je dán vzorcem č. 2.21.

$$\text{Ukazatel čistého zisku na akcii} = \frac{EAT}{\text{Počet kmenových akcií}} \quad (2.21)$$

Ukazatel poměru ceny akcie a čistého zisku na akcii

Tzv. ukazatel poměru ceny akcie a čistého zisku na akcii (dále jen ukazatel P/E) odpovídá na otázku, jaká je ochota investorů zaplatit za jednu korunu zisku. Nízká hodnota se

pro investora jeví příznivě, pokud není důvodem nízké hodnoty například hrozící úpadek obchodní společnosti, neboť se dá očekávat v blízké budoucnosti vlivem podhodnocení její růst. Naopak příliš vysoká hodnota je pro investory zpráva o nízkém riziku nebo o očekávaném budoucím růstu hodnoty obchodní společnosti. V rámci ukazatele hraje i svou roli faktor očekávání. Výpočet je dán vzorcem č. 2.22.

$$\text{Ukazatel } P/E = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{EAT na 1 akcii}} \quad (2.22)$$

Ukazatel výplatního poměru

Ukazatel výplatního poměru určuje, kolik čistého zisku je vypláceno v dividendách. Na to, kolik zisku bude obchodní společnost vyplácet má kromě jiných faktorů jako velikost zisku i vliv dividendová politika obchodní společnosti. Dividendová politika v podstatě hledá optimální odpověď na otázku kolik zisku, bude vyplaceno a kolik reinvestováno. Výpočet je dán vzorcem č. 2.23.

$$\text{Ukazatel výplatního poměru} = \frac{\text{Dividenda na kmenovou akcii}}{\text{Čistý zisk na jednu akcii}} \quad (2.23)$$

Ukazatel dividendového výnosu

Ukazatel dividendového výnosu představuje výnosnost akcie, ve kterém je zohledněna opravdová výše dividendy, která se bude vyplácet. Výpočet je dán vzorcem č. 2.24.

$$\text{Ukazatel dividendového výnosu} = \frac{\text{Dividenda na kmenovou akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \quad (2.24)$$

3 Controlling ve vybrané obchodní společnosti

Aplikační část diplomové práce se bude věnovat controllingu ve fiktivní obchodní společnosti. Dojde k představení fiktivní obchodní společnosti s odkazem na její dlouholetou historii a následně se autor bude zabývat její charakteristikou ze 3 pohledů, a to z ekonomického, obchodního a personálního. V další části se autor zaměří na vedení účetnictví a controlling v obchodní společnosti. Konec třetí kapitoly bude patřit reportingu s ohledem na externí a interní subjekty.

3.1 Historie a základní informace o obchodní společnosti

Obchodní společnost byla založena v roce 1900. Mezi hlavní činnosti, které obchodní společnost vykonávala, patřila především výroba vagónů, dále pak výroba trolejbusů, letadel či výroba vozidel pro vojenský průmysl. Po roce 1989 byla výroba osobních, ale i nákladních vagónů z velké části utlumena a roku 2003 byla zcela uzavřena. Vlivem hospodářské krize se obchodní společnost v roce 2011 dostala do insolvence, která trvala do roku 2013, kdy byla reorganizace zrušena.

Za svou více než 100 letou historii se zde změnilo několik vlastníků a rovněž obchodní společnost změnila několikrát svůj název. Avšak od roku 2006 svůj název již nezměnila. Pro účely diplomové práce byla autorem obchodní společnost pojmenována jako obchodní společnost ABC (dále jen společnost ABC) a mezi její hlavní činnosti patří kovářství, nástrojářství či zámečnictví. Areál společnosti ABC je ke zhlédnutí na obrázku č. 3.1. [17, 19]

Obr. č. 3.1 - Areál společnosti ABC

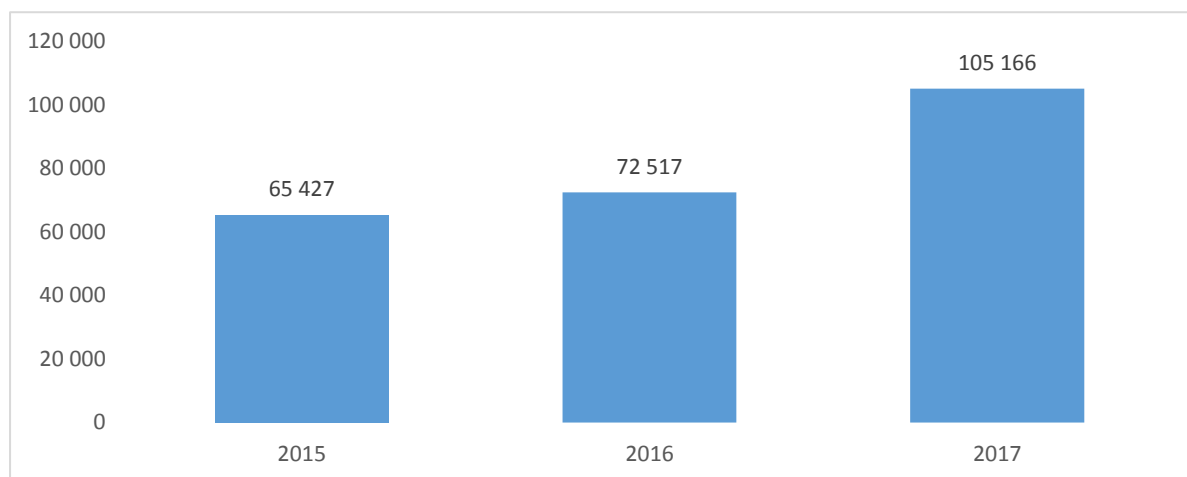


Zdroj: [17] - vlastní zpracování

3.1.1 Ekonomická oblast

Společnost ABC se považuje za finančně vyrovnanou a je schopna plnit, jak svoje dodavatelské závazky, tak i finanční dluhy. V přílohách č. 1 až 6 jsou ke zhlédnutí rozvahy a výkazy zisku a ztráty společnosti ABC mezi léty 2015 až 2017. Výsledek hospodaření před zdaněním v obchodní společnosti 2015 - 2017 v tis. Kč představuje graf č. 3.1.

Graf č. 3.1 - Výsledek hospodaření před zdaněním ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Jak lze sledovat v grafu č. 3.1 výsledek hospodaření před zdaněním má v jednotlivých letech rostoucí tendenci. V roce 2015 činil výsledek hospodaření před zdaněním 65 427 tis. Kč. V daném roce provozní výsledek hospodaření dosáhl hodnoty 63 013 tis. Kč, největší část provozních výnosů tvořily tržby z prodeje výrobků a služeb, a to celkem 818 436 tis. Kč. Mezi největší část provozních nákladů se řadily výkonová spotřeba, která je členěna na náklady vynaložené na prodej zboží, spotřeba materiálu, energie a služby v celkové výši 672 816 tis. Kč a osobní náklady, které se dále člení na mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní a ostatní náklady v celkové výši 192 232 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření činil 3 497 tis. Kč. Mezi finanční výnosy a náklady se řadily například kurzové zisky a ztráty.

V roce 2016 činil výsledek hospodaření před zdaněním 72 517 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření činil 81 094 tis. Kč. Na provozních výnosech se v největší míře podílely tržby za prodej výrobků a služeb ve výši 806 521 tis. Kč. Největší složkou provozních nákladů byly výkonová spotřeba, a to ve výši 535 122 tis. Kč a osobní náklady ve výši 205 967 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření byl ztrátový, a to v celkové výši - 8 577 tis. Kč a stejně jako v minulém roce se mezi finanční výnosy a náklady řadily zejména kurzové zisky a ztráty, či bankovní výlohy.

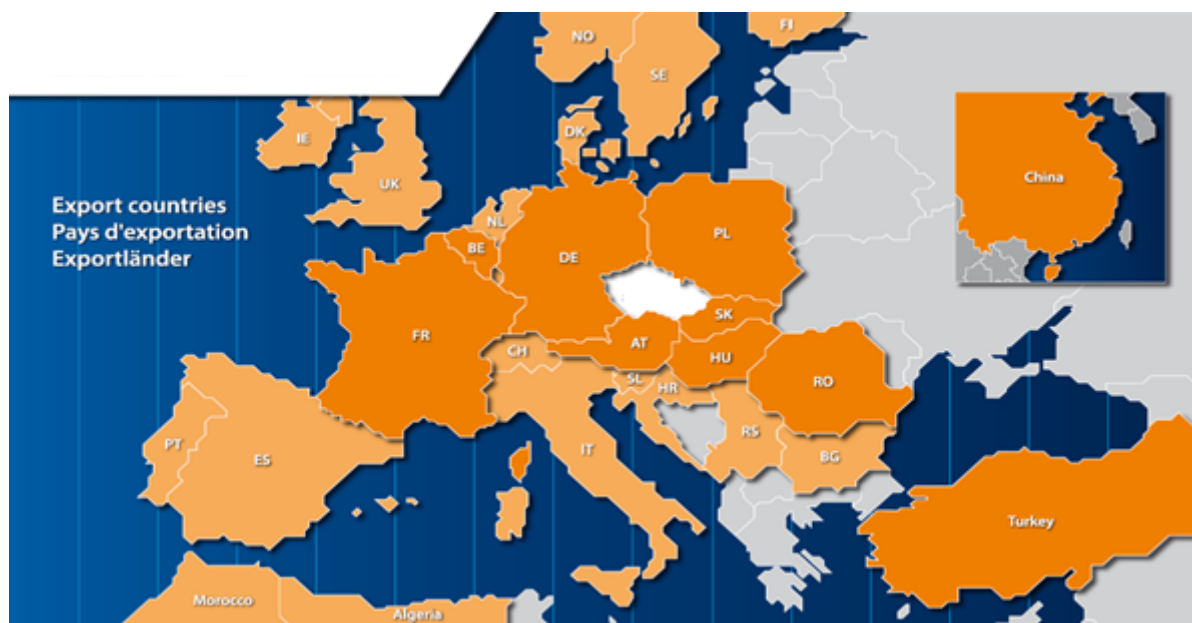
V roce 2017 činil výsledek hospodaření před zdaněním 105 166 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření dosáhl hodnoty 72 788 tis. Kč. Provozní výnosy byly v převážné části tvořeny tržbami za prodej výrobků a služeb, a to ve výši 849 418 tis. Kč. Stejně jako v předešlých letech byly provozní náklady především tvořeny výkonovou spotřebou ve výši 555 274 tis. Kč a mzdovými náklady ve výši 219 518 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření činil 32 378 tis. Kč. V převážné míře se za finanční výnosy a náklady považovaly kurzové zisky a ztráty, derivátové transakce a bankovní výlohy.

3.1.2 Obchodní oblast

Společnost ABC je považována za přední evropskou zápustkovou kovárnu. Odběratelé obchodní společnosti jsou především z železničního průmyslu, ale společnost ABC eviduje zákazníky například i z automobilového odvětví aj.

Největší tržby plynou společnosti z železničního průmyslu, který tvoří více než 70% podíl na celkových tržbách. Dále společnost ABC vyrábí pro stavebnictví, automobilový průmysl, zemědělství či pro další odvětví (například důlní průmysl). V příloze č. 7 jsou ke zhlédnutí tržby z jednotlivých segmentů a zemí za rok 2017. Své výrobky společnost ABC dodává do více než 30 zemí světa, především Evropy, ale rovněž do Asie či Afriky, jak lze vidět na obrázku č. 3.2. [17, 19]

Obr. č. 3.2 - Geografické rozdělení prodeje výrobků společnosti ABC



Zdroj: [17] - vlastní zpracování

Jak lze vidět z obrázku č. 3.2 výrobky ABC jsou dodávány do drtivé většiny států Evropy, což potvrzuje i procentuální podíl tržeb, které společnosti ABC plynou od evropských zákazníků. V roce 2017 činil podíl tržeb ze zahraničí více než 75 %, tzn. skoro 600 000 tis. Kč. Jedná se

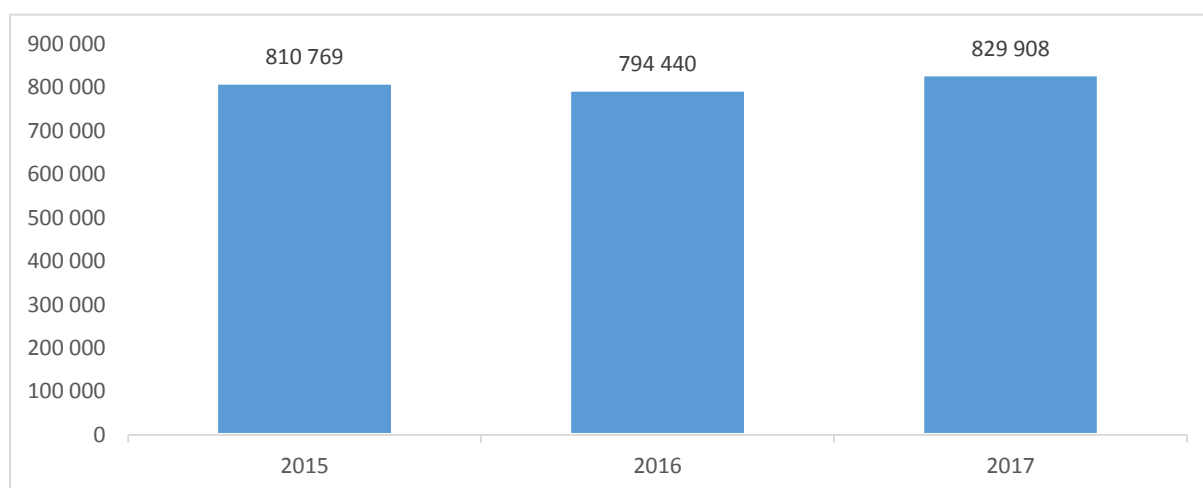
především o Německo, Slovensko, Rumunsko či Polsko. Dá se očekávat, že tržby, které plynou právě z Polska, se v příštích letech zvýší, neboť společnost ABC zde koupila v roce 2017 jednu z polských kováren pro železnice. Tržby, které společnosti ABC plynou z České republiky, činí zhruba 125 000 tis. Kč, tzn., že tuzemsko představuje 16% podíl na celkových tržbách. Zbylá část celkových tržeb, která se pohybuje okolo 100 000 tis. Kč, plyne společnosti ABC ze severní Afriky a z Asie, a to především z Turecka a Číny.

Z geografického rozložení prodeje vyplývá, že společnost ABC je velice exportující společnost, neboť většina produkce je určena pro vývoz.

Autorem je kladně hodnoceno, jednak že se společnost ABC nezaměřuje pouze na tuzemské zákazníky, ale rovněž i diverzifikace zákazníků v různých odvětvích.

Graf č. 3.2 ukazuje tržby v tis. Kč za výrobky společnosti ABC za roky 2015 až 2017.

Graf č. 3.2 - Tržby z prodeje vlastních výrobků společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z grafu č. 3.2 vyplývá, že v roce 2015 činily tržby z prodeje vlastních výrobků 810 769 tis. Kč. Tržby obchodní společnosti ABC plynuly především ze železničního průmyslu. Většina výrobků byla exportována do zahraničí, celkem bylo do zahraničí prodáno více než 80 % celkové produkce. Celkový objem objednávek v daném roce dosáhl více než 900 mil. Kč. V téže roce společnost ABC vyvinula několik nových typů výrobků, a rovněž se společnosti ABC podařilo získat nové zákazníky v odvětvích mimo železniční průmysl, a to například v automobilovém odvětví.

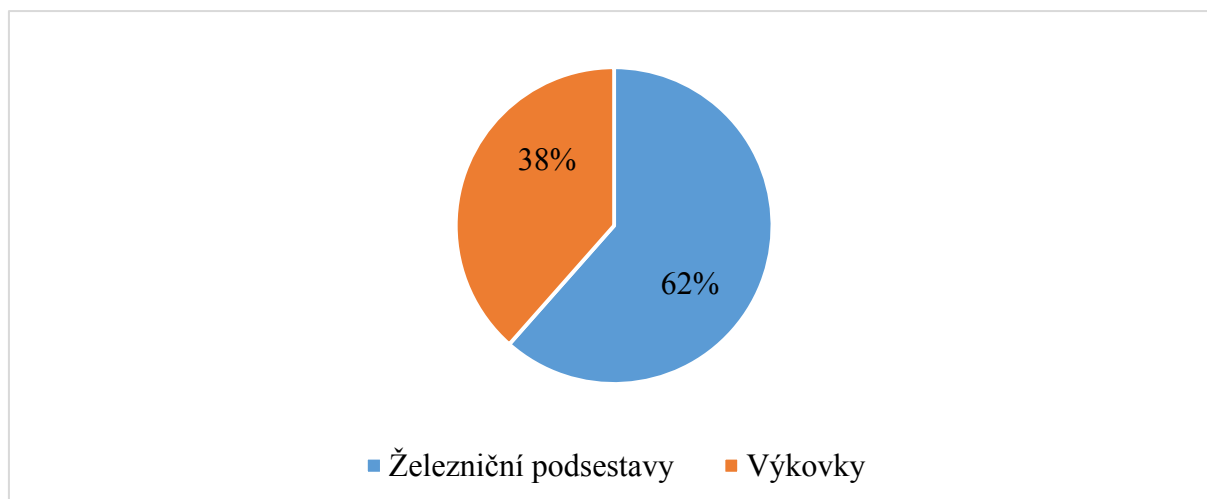
V roce 2016 činily tržby z prodeje vlastních výrobků 794 440 tis. Kč. Oproti roku 2015 došlo ke snížení tržeb o 2 %, pokles tržeb byl zapříčiněn především odstávkou důležitých technologií. Stejně jako v předešlém roce byl export výrobků soustředěn především na železniční průmysl, který měl skoro 80% podíl na tržbách a na zahraniční zákazníky, jimž bylo

dodáno okolo 84 % celkové produkce. Celkový objem objednávek činil 935 mil. Kč. Stejně jako v roce 2015 společnost vyvinula nové typy výrobků, například nový model dělného táhla.

V roce 2017 činily tržby z prodeje vlastních výrobků 829 908 tis. Kč. Oproti roku 2016 se tržby o 4, 5 % zvýšily, na což měl vliv prodej výrobků v kategorii železniční podsestavy. Zahraniční export se oproti minulých letech nezměnil, stejně jako podíl tržeb plynoucí ze železničního odvětví. Přijaté objednávky činily celkem 904 mil. Kč.

Mezi výrobky, které společnost ABC vyrábí, patří tzv. podsestavy kolejových vozidel a výkovky. Procentuální podíl na celkových tržbách dle jednotlivých výrobních kategorií vyjadřuje graf č. 3.3. [17]

Graf č. 3.3 - Procentuální podíl jednotlivých výrobních kategorií ve společnosti ABC v roce 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z grafu č. 3.3 vyplývá, že největší podíl na tržbách plyne z výroby železničních podsestav, a to celkem 508 018 tis. Kč. Do kategorie železničních podsestav patří táhlová ústrojí a háky, které tvoří 25 % celkových tržeb, dále šroubovky, které tvoří 20% podíl a nárazníky, jejichž procentuální podíl dosahuje 17 %. Zbylou část celkových tržeb tzn. 321 890 tis. Kč, tvoří výkovky.

Ve výrobě nárazníků a táhlových ústrojí je společnost ABC považována za jednoho z největších evropských výrobců, ovšem jako jediná obchodní společnost si zásadní komponenty vyrábí sama, i z toho důvodu investuje do výzkumu a vývoje velkou část financí. [19]

Zajímavostí je, že znak města, ve kterém se společnost ABC nachází, obsahuje symbol nárazníku, což svědčí o důležitosti výroby železničních vozidel v dané lokalitě.

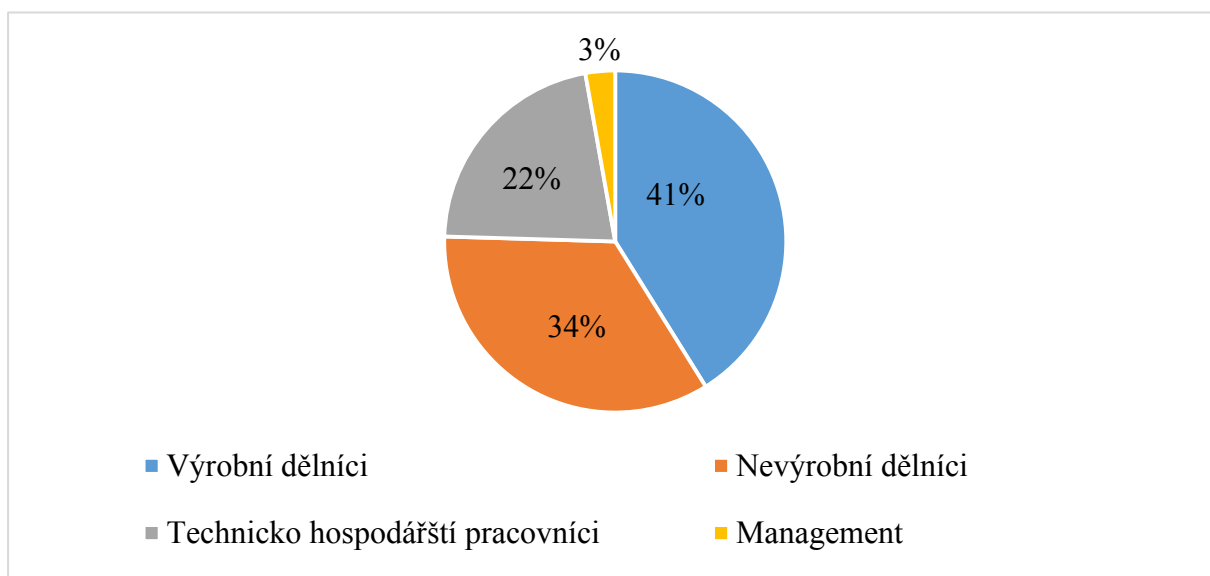
Společnost ABC se zabývá vlastním vývojem technologií (například v oblastech svařování či kování) a výrobků (například zápusťkových výkovků atd.). Jako příklad, lze

uvést rok 2016, kdy byla do bucharu Beche 16 implementována nová technologie, která zajistila automatizaci procesu tzv. předkování. Ve společnosti ABC je k dispozici i mechanická zkušebna, ve které se provádí zkoušky až do teploty -60 °C a metalografická laboratoř, ve které jsou prováděny například zkoušky měření velikosti zrn atd. [17, 19]

3.1.3 Personální oblast

Ve společnosti ABC pracuje více než 400 zaměstnanců. Procentuální složení pracovníků je ke zhlédnutí v grafu č. 3.4. Vývoj počtu zaměstnanců mezi léty 2015 až 2017 je ke zhlédnutí v podkapitole 4.1.2. V průběhu roku 2017 společnost ABC přibírala nové pracovníky, a to především výrobní dělníky, z důvodu posílení výrobních provozů, kterými jsou kovárna a podsestavy kolejových vozidel. Mezi další výrobní provozy patří lisovna, nástrojárna a od roku 2015 i lakovna. Odchody zaměstnanců ze společnosti ABC byly způsobeny především z důvodu ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebo z důvodu odchodů zaměstnanců do starobního důchodu, a to jak u výrobních, tak i nevýrobních dělníků. [17, 19]

Graf č. 3.4 - Procentuální složení zaměstnanců ve společnosti ABC dle kategorií v roce 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z grafu č. 3.4 vyplývá, že největší část zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, a to 176 pracovníků. Další část tvoří nevýrobní dělníci, kterých ve společnosti ABC pracuje 147. Za nevýrobními dělníky následují technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP), kterých se zde nachází 93. Nejmenší část z celkového počtu 428 zaměstnanců zaujímají pracovníci managementu, což představuje celkem 12 zaměstnanců.

Společnost ABC svým zaměstnancům poskytuje různá školení a různé druhy odborných či rekvalifikačních kurzů, a rovněž i školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.

Mezi léty 2015 až 2017 docházelo k mírnému zvyšování mezd, a to především u výrobních a nevýrobních zaměstnanců. V roce 2017 byla průměrná mzda v obchodní společnosti více než 27 000 Kč, což je o 3 % více než v roce 2016. [17, 19]

3.2 Účetnictví v obchodní společnosti

Společnost ABC vede podvojné jednookruhové účetnictví s využitím účtů v účtové skupině 59 - Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů a skupině 69 - Převodové účty, které slouží pro přeúčtování nákladů potažmo výnosů v rámci středisek, které jsou ve společnosti ABC vytvořeny. Zmíněná nákladová střediska jsou ve společnosti ABC vytvořena, z toho důvodu, aby bylo k dispozici detailní sledování nákladů a výkonů uvnitř obchodní společnosti. Každé nákladové středisko má vytvořen rozpočet režijních nákladů. Odpovědnost za dodržení ročního rozpočtu nákladů nese vedoucí určeného střediska. [18]

K účtům 599 - Náklady hospodářských středisek a 699 - Výnosy hospodářských středisek, ale i k ostatním účtům v účtovém rozvahu, který si společnost ABC vytvořila, je vedena analytická evidence (dále jen AE), která je vytvořena v informačním systému, který společnost ABC využívá. Je každoročně aktualizována a zveřejněna ve formě číselníku, čímž je zajištěno, že se v účtovém rozvrhu nenachází účty, které již nejsou využívány. Zároveň je AE vytvořena i v programu Microsoft Excel, který obsahuje jak platné účty pro daný rok, tak i účty, které byly v předešlém roce zrušeny. AE je tvořena například dle druhu jednotlivého majetku, dle úvěrových institucí či dle daně z přidané hodnoty (dále jen DPH)

Seznam nákladových středisek, je uveden v číselníku, který je každoročně aktualizován. Nákladová střediska jsou rozčleněna mezi 3 kategorie, a to výrobní režie, správní režie a ostatní, která nejsou zařazena mezi výše zmíněné. Oblast výrobní režie se dále člení na fixní výrobní režii a variabilní výrobní režii. Pod fixní výrobní režii spadá středisko pro řízení výroby, pro řízení jakosti a středisko pro průmyslovou technologii. V oblasti variabilní výrobní režie, to jsou střediska podsestavy, kovárna, lakovna, údržba a opravy, přípravky a nářadí, nákup a logistika. Pod oblast správní režie spadají střediska pro obchod a marketing, informační technologie a služby, konstrukce, finanční úsek, personální úsek, vedení společnosti a expedice. Mezi další střediska, která nejsou nikde zařazeny, tzn., střediska ostatní patří střediska hlavní

výroba, licencovaná energie (elektrina), licencovaná energie (zemní plyn) a středisko pro ostatní energii.

V obchodní společnosti jsou využívány dva informační systémy, a to informační systém FACTORY, který slouží především pro výrobní sektor a informační systém HELIOS, který je využíván především finančním oddělením. Zmíněné informační systémy jsou vzájemně propojeny, avšak zaměstnanci mohou využívat pouze ty části, které ke své práci potřebují, do ostatních částí mají pouze pasivní přístup. [18]

Pro organizaci a pravidla účetnictví je vytvořena ve společnosti ABC vnitropodniková směrnice, která je zpracována hlavní účetní a pravidelně vydávána správcem dokumentace. Zmíněná vnitropodniková směrnice, ale i ostatní směrnice, jako například předpis pro hmotný a nehmotný majetek, pro inventarizaci majetku a závazků či pro oblast stravování jsou schvalována generálním ředitelem a jednotlivé výtisky jsou pak v tištěné podobě k dispozici vrchním manažerům, jako například manažerovi pro personalistiku, obchodnímu řediteli či výrobně technickému řediteli. Zároveň jsou však vnitropodnikové směrnice k dispozici i v elektronické podobě v interním systému, a to z toho důvodu, aby se jimi mohli řídit všichni zaměstnanci společnosti ABC. Rovněž jsou ve společnosti ABC zpracovávány různé druhy číselníků, jako například číselník pro výrobní zakázky a vyhlášky generálního ředitele, které se například zabývají problematikou sazeb režii.

Vnitropodnikové směrnice, ale i další předpisy jsou v souladu s platnými zákonnými předpisy, které jsou konkretizovány pro společnost ABC a jak již bylo zmíněno, každý pracovník je povinen se jimi řídit. [18]

Autor diplomové práce kladně hodnotí, jak tvorbu vnitropodnikové směrnice k obecné problematice účetnictví, tak i tvorbu ostatních směrnic či předpisů týkající se dalších problematik. Zároveň je autor přesvědčen, že pravidelná aktualizace vnitropodnikových směrnic je pro společnost ABC rovněž dobrá vizitka.

3.2.1 Majetek a jeho zásady oceňování

Za majetek společnost ABC považuje dlouhodobý majetek, tzn. dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek, zásoby, finanční majetek a pohledávky. Následující text diplomové práce v podkapitole 3.2.1 je čerpán ze zdrojů [17, 18, 19], pokud není uvedeno jinak.

Za dlouhodobý hmotný majetek se například považují pozemky, budovy či hmotné movité věci, jež mají dobu použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění převyšující hodnotu 40 000 Kč. Za dlouhodobý nehmotný majetek se například považují nehmotné výsledky

výzkumu a vývoje goodwill či ocenitelná práva, jež mají dobu použitelnosti delší než jeden rok a v položkovém ocenění převyšující hodnotu 60 000 Kč. Za dlouhodobý drobný majetek se považuje majetek, jehož doba použitelnosti je více než jeden rok, ale jeho hodnota je v rozmezí od 5 000 Kč do 40 000 Kč potažmo do 60 000 Kč. Dlouhodobým finančním majetkem se rozumí cenné papíry a podíly či majetkové účasti. Drobný majetek je majetek, který nedosahuje hodnoty 5 000 Kč.

V souvislosti s dlouhodobým majetkem jsou tvořeny opravné položky, a to na základě sdělení výrobního potažmo technického oddělení. Opravné položky jsou tvořeny u dlouhodobého majetku, který se nevyužívá nebo je jinak nepoužitelný a jeho zrušení se provádí měsíčně, a to opět na základě rozhodnutí výrobního a technického oddělení případně na základě likvidace majetku. O účetním odepisování dlouhodobého majetku rozhoduje středisko, které daný majetek zařazuje do užívání. Účetní odpisy pak vychází dle pořizovací ceny a očekávané doby životnosti. Životnost je stanovena vždy individuálně v závislosti na druhu majetku.

V souvislosti s dlouhodobým finančním majetkem považuje autor diplomové práce za zajímavé zmínit, že společnost ABC je vlastníkem několika dceřiných společností. Obchodní společnost je od roku 2009 mateřskou společností ABC Servis, s. r. o. a rokem 2017 se stala mateřskou společností i polské obchodní společnosti Kúznia Ostrów, Wielkopolski Sp. z o.o. (zkratka Sp. z o.o. by se dala přeložit jako společnost s ručením omezeným). Zmíněná obchodní společnost je, co se předmětu podnikání týče srovnatelná jako analyzovaná obchodní společnost, avšak ve velikosti je oproti společnosti ABC poloviční. Pro zmíněnou akvizici bylo rozhodnuto například z důvodu posílení upevnění obchodního postavení v železničním průmyslu či kvůli získání nových zákazníků. Jediným akcionářem společnosti ABC je od roku 2013 JET I, investiční fond, a. s.

Nakoupený dlouhodobý majetek je oceňován pořizovací cenou. Majetek, jež je například nalezen v procesu inventarizace je oceňován reprodukční pořizovací cenou, a to například prostřednictvím služeb znalce. V případě, že si společnost ABC dlouhodobý majetek vyrobí sama, provádí ocenění vlastními náklady, a to ve výši skutečných nákladů.

V souvislosti se zmíněným pojmem inventarizace, tzn. zjišťování skutečného stavu a jeho následného porovnání s účetními hodnotami je ve společnosti ABC vytvořena vnitropodniková směrnice. Inventura dlouhodobého majetku je stanovena na 30. 11. daného roku, a to jak dokladová, tak fyzická. Pro inventarizaci dlouhodobého majetku, ale i pro ostatní majetek je vytvořen hlavní tým, který inventarizaci koordinuje, a který mimo jiné sestavuje i tzv. dílčí týmy, jež v oblasti dlouhodobého majetku čítá čtyři pracovníky společnosti ABC, a který provádí inventuru. Následně finanční oddělení provádí zpracování inventarizačních

zápisů, které následně po zdůvodnění inventarizačních rozdílů schvalují jednotliví vedoucí středisek a rovněž finanční ředitel.

Do zásob se ve společnosti ABC řadí například základní materiál, náhradní díly, obalový materiál či zásoby vlastní výroby.

Ocenění v případě nakupovaných zásob se provádí prostřednictvím pořizovací ceny, která vychází z objednávky. Při vlastní výrobě zásob dochází k ocenění vlastními náklady, a to buď ve výši plánové kalkulace, nebo ve výši skutečných nákladů. Zásoby, které jsou například nalezeny v rámci inventarizace, jsou oceňovány reprodukční pořizovací cenou. Pro ocenění spotřeby zásob je využívána metoda First-in, first-out (dále jen FIFO)

V souvislosti s inventarizací zásob jsou ve společnosti ABC mimo již zmíněné vnitropodnikové směrnice k majetku a závazkům, rovněž vytvořeny i další předpisy či vyhlášky, týkající se například norem přirozených úbytků či termínů inventury. Inventura zásob je naplánována vždy k 1. 11. daného roku. Od tohoto dne je ukončeno účtování týkající se příjmu případně spotřeby zásob, neboť dochází k uzavření informačního systému FACTORY, který společnost ABC využívá. Jakmile jsou zpracovány sestavy inventárních rozdílů za jednotlivé sklady, které jsou předány jednotlivým vedoucím středisek, dochází ke znovu otevření informačního systému FACTORY.

Autor diplomové práce se domnívá, že by se ve společnosti ABC mohl zavést i systém pravidelných případně nahodilých inventur zásob v průběhu roku.

3.2.2 Controllingové oddělení v obchodní společnosti

Ve společnosti ABC je vytvořeno samostatné controllingové oddělení, které je podřízeno finančnímu úseku. Pod finanční útvar spadá mimo zmíněný controlling i oddělení účtárny a financí. Finanční oddělení je odpovědné vedení obchodní společnosti respektive představenstvu. Vedení je složeno z generálního ředitele, finančního ředitele, ředitele pro strategický rozvoj, kteří jsou zároveň i členy představenstva, dále pak z obchodního ředitele, výrobně technického ředitele a ředitele nákupu a logistiky. [19]

Z organizační struktury, kterou je možné zhlédnout v příloze č. 8, vyplývá, že společnost ABC se skládá z osmy oddělení. Jedná se o obchodní oddělení, výrobně-technické oddělení, již zmíněné finanční oddělení, dále pak oddělení nákupu a logistiky, personální oddělení, které bylo do roku 2015 součástí finančního oddělení, oddělení řízení jakosti, oddělení bezpečnosti a útvar technologií, který v roce 2016 spadal rovněž pod finanční oddělení. Ve společnosti ABC je zřízen i útvar pro strategický rozvoj.

V Controllingovém oddělení pracují celkem 3 zaměstnankyně. Mezi jejich náplň práce patří například tvorba plánů a rozpočtů jednotlivých středisek, dále se zabývají analýzami odchylek mezi plánem a skutečností a jejich reportováním vedení obchodní společnosti. Rovněž řeší propočet podkladů pro cenotvorbu či poskytují informace k nastavení interních sazeb výrobních středisek. Controllingové oddělení se nepodílí přímo na řízení, ale pouze analyzuje a dává doporučení. K oblasti controllingu neexistuje vnitropodniková směrnice, ale existují směrnice k jednotlivým činnostem.

Zaměstnanci controllingového oddělení využívají informační systém Helios, a to především k reportování odchylek plánu a skutečnosti v různých hodnotových parametrech. [18]

3.3 Reporting v obchodní společnosti

Reporty ve společnosti ABC slouží pro celou řadu externích, ale i interních uživatelů. Mezi externí uživatele patří například akcionáři či obchodní partneři.

Pro externí uživatele je například každý rok vyhotovena výroční zpráva, která je zároveň auditovaná, čímž je zajištěna její větší relevantnost. Výroční zpráva se skládá ze tří částí. Jedná se o základní část, ekonomickou část a ostatní části. Základní část například obsahuje úvodní slovo generálního ředitele, základní informace o obchodní společnosti, organizační strukturu či vzhledem k tomu, že obchodní společnost je povinně auditovaná, je součástí výroční zprávy i zpráva auditora. [18, 19]

Účetní závěrka obchodní společnosti ABC dle výroku auditora podává věrný a pocitový obraz skutečnosti. Audit od roku 2013 provádí společnost Danekon, s. r. o.

Ekonomická část obsahuje účetní závěrku, tzn. rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu a rovněž i přehled o peněžních tocích, výkaz vlastního kapitálu či informaci o tom, zda je společnost ABC schopna plnit své závazky a pokračovat ve své činnosti i v budoucím období. [19]

V souvislosti se schopností pokračovat ve své činnosti je dodržována zásada nepřetržitého trvání účetní jednotky, která je označováno jako „Going concern“.

Poslední část obsahuje například informace v obchodní oblasti, ve výzkumu a vývoji či v aktivitách v oblasti životního prostředí. [19]

V oblasti životního prostředí autor považuje za zajímavé zmínit, že společnost ABC je zapojena v systému EKOKOM, který souvisí s tříděním odpadů. V areálu společnosti ABC je k dispozici několik barevných nádob, které slouží na třídění odpadů. Rovněž je kladen důraz i

na ochranu podzemních vod, a to prostřednictvím několika vrtů, na jejíž základech dochází ke každoročnímu vyhodnocování výsledků rozborů podzemních vod.

Za určitou formu externí komunikace by se dalo považovat i vydávání firemního zpravodaje společnosti ABC, který slouží pro zaměstnance, obchodní partnery či pro obyvatele města. Zpravodaj slouží k poskytování detailnějších informací o společnosti ABC především výše zmíněným skupinám.

Mezi interní uživatele patří především vedení, nicméně reporty mohou být zpracovávány i pro jiné útvary obchodní společnosti, a to jako podklad pro jejich další rozhodování. Mezi dané útvary se může například řadit oddělení výroby či prodeje.

Reporty vytváří controllingové oddělení, jsou vytvářeny elektronicky, mají stejnou strukturu i formu, a v případě, že se nejedná o mimořádné reporty, jsou tvořeny pravidelně. Jejich tvorba probíhá především měsíčně, a to na základě výsledků měsíční účetní závěrky, tvoří se však i čtvrtletní nebo i roční reporty. Některé reporty jsou však tvořeny i nepravidelně, a to na vyžádání, na základě požadavků vedení společnosti ABC nebo jednotlivých útvarů, a to buď jednorázově, nebo s nepravidelnou potřebou opakování. Mimořádné reporty se liší od těch standartních, jak z hlediska struktury, tak jejího obsahu v závislosti na specifikaci požadavku.

Pro tvorbu reportů jsou většinou nastaveny algoritmy, které přebírají data z vnitřních adresářů informačního systému, např. účetní hlavní knihy, sestav obchodu, výroby atd. [17, 18, 19]

4 Analýza ukazatelů měření výkonnosti ve vybrané obchodní společnosti

Následující text diplomové práce, který je zaměřen na klíčové ukazatele, které jsou ve společnosti ABC sledovány, bude rozdělen na dvě části. První část bude soustředěna na ukazatele, které společnost ABC považuje za klíčové a v druhé části budou dané ukazatele autorem podrobeny analýze a zhodnocení.

Následující text diplomové práce v kapitolech 4.1 - 4.2 je čerpán ze zdrojů [17, 18, 19], pokud není uvedeno jinak.

4.1 Klíčové ukazatele v obchodní společnosti

V obchodní společnosti je sledováno celkem 31 klíčových ukazatelů výkonnosti. Dané ukazatele jsou sledovány buď v týdenních, nebo v měsíčních intervalech. Z daných ukazatelů je 26 sledováno měsíčně a u zbylých 5 ukazatelů probíhá sledování týdenní. V následujících podkapitolách 4.1.1 - 4.1.4 budou autorem diplomové práce zmíněné ukazatele charakterizovány a rozčleněny do 4 oblastí, dle metody BSC, do kterých se svým charakterem nejvíce blíží. Jedná se o oblast finanční perspektivy, interních podnikových procesů, zákaznické perspektivy a perspektivy spokojenosti zaměstnanců.

V oblasti perspektivy společenské odpovědnosti firem, která byla zmíněna v podkapitole 2.2.3 společnost ABC žádný KPI nesleduje, a proto autor navrhuje sledovat ukazatel emise z výroby, které unikají do prostředí s cílem snížit škodlivý dopad na životní prostředí. Sledovat daný ukazatel je doporučeno týdně.

4.1.1 Oblast finanční perspektivy

Ve finanční perspektivě společnost ABC sleduje celkem 11 ukazatelů. Jejich sledování probíhá buď měsíčně, nebo týdně v závislosti na tom, o jaký ukazatel se jedná. V následujícím textu jsou uvedeny informace o daných ukazatelích.

Cash Flow

Ukazatel Cash Flow je ukazatel, jehož úkolem, je určit změny peněžních prostředků, případně peněžních ekvivalentů za určité období. Ve společnosti ABC je ukazatel sledován každý týden.

Cash Flow je uskutečňováno nepřímou metodou, která je pro analýzu Cash Flow přehlednější. V rámci nepřímé metody je ukazatel Cash Flow určen jako součet čistého zisku společnosti ABC, odpisů a přírůstků, potažmo úbytků jednotlivých složek aktiv a pasiv.

Výkaz Cash Flow se člení na provozní část, která souvisí především s hlavní činností podniku, na investiční část, do které spadají transakce s investicemi (nákup a prodej dlouhodobého majetku) a na finanční oblast, jejíž obsahem jsou transakce spojeny s půjčováním finančních prostředků. [1]

V roce 2015 představoval součet Cash Flow za všechny výše uvedené oblasti celkem - 18 398 tis. Kč. Konečný stav peněžních prostředků a ekvivalentů činil 25 609 tis. Kč. Provozní oblast dosáhla hodnoty 51 958 tis. Kč. Investiční oblast činila - 85 000 tis. Kč a finanční oblast - 39 515 tis. Kč.

V roce 2016 představoval součet Cash Flow celkem 21 450 tis. Kč. Konečný stav peněžních prostředků a ekvivalentů činil 47 059 tis. Kč. Provozní oblast dosáhla hodnoty 51 958 tis. Kč. Investiční oblast činila - 128 641 tis. Kč a finanční oblast 118 118 tis. Kč

V roce 2017 představoval součet Cash Flow celkem - 30 837 tis. Kč. Konečný stav peněžních prostředků a ekvivalentů činil 16 222 tis. Kč. Provozní oblast dosáhla hodnoty 84 932 tis. Kč. Investiční oblast činila - 124 749 tis. Kč a finanční oblast 8 980 tis. Kč.

Zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (dále jen EBITDA)

Ukazatel EBITDA je zkratka anglických slov Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, což v předkladu znamená, že daným ukazatelem je sledován zisk, a to před úroky, daněmi, odpisy a amortizací. Ukazatel je sledován měsíčně. Výhodou ukazatele EBITDA je například jeho uplatnění v mezinárodním srovnání. [1]

Ve společnosti ABC jsou na splnění ukazatele EBITDA, navázány mimořádné odměny, v případě jeho překročení. Jedná se o klíčový ukazatel prémiového řádu.

V období mezi léty 2015 - 2017 ukazatel EBITDA měl rostoucí tendenci. V roce 2015 dosáhl hodnoty 105 mil. V roce 2016 se meziročně zvýšil o 18 % na 127 mil. V roce 2017 se zvýšil zhruba o 3 % na 131 mil. Růst ukazatele EBITDA byl zapříčiněn například snižováním nákladů či zásluhou prováděných investic a oprav v předešlých obdobích.

Hrubá rentabilita podle výrobních skupin

Ukazatel hrubá rentabilita podle výrobních skupin sleduje hrubou rentabilitu dle jednotlivých výrobních skupin. Mezi výrobní skupiny patří již zmíněné podsestavy kolejových vozidel a výkovky. Daný ukazatel je sledován měsíčně.

Pohledávky dle období po splatnosti

Ukazatel pohledávky dle období po splatnosti je ukazatel, který sleduje pohledávky, které nebyly společnosti ABC uhrazeny v rámci dohodnuté lhůty. Ukazatel je sledován týdně.

Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti jsou rozděleny do 5 kategorií. Jedná se o pohledávky po splatnosti do 90 dní, od 91 - 180 dní, od 181 - 360 dní, 1 - 2 roky a poslední kategorií jsou pohledávky, které jsou po splatnosti 2 a více let.

V souvislosti s pohledávkami autor považuje za důležité zmínit i tvorbu opravných položek k pohledávkám. Pohledávky, které jsou považovány za pochybné, se snižují opravnými položkami, a to na základě data, který uplynul od splatnosti, nebo dle insolvenčního řízení či na základě posouzení bonity odběratelů. Jejich zrušení probíhá například v okamžiku jejich úhrady.

Opravné položky za dlužníky v konkurzu jsou tvořeny měsíčně na základě schválení finančního ředitele, a to až do výše jejich rozvahové hodnoty přihlášené u soudu. Opravné položky jsou zrušeny v návaznosti na výsledek řízení. K nepromlčeným pohledávkám jsou tvořeny opravné položky čtvrtletně a rovněž jejich tvorbu schvaluje finanční ředitel. Pohledávky po splatnosti 61 až 90 dnů v celkové výši 10 % (daňově neuznané), pohledávky po splatnosti 91 až 180 dnů v celkové výši 40 % (daňově neuznané) a pohledávky po splatnosti více než 181 dnů v celkové výši 100 % (20 % daňově uznané u pohledávek do 200 000 Kč, ostatní jsou daňově neuznané).

Následující tabulka č. 4.1 představuje vývoj pohledávek v tis. Kč ve společnosti ABC za období let 2015 - 2017.

Tab. č. 4.1 - Pohledávky ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Rok	Do splatnosti	Po splatnosti				
		0 - 90 dní	91 - 180 dní	181 - 360 dní	1 - 2 roky	2 a více let
2015	67 286	26 885	124	0	60	15 881
2016	64 763	24 447	332	0	0	14 903
2017	63 885	39 638	527	93	76	436

Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Dle tabulky č. 4.1 lze pozorovat, že vývoj pohledávek do splatnosti ve sledovaných letech mírně klesá.

V roce 2015 činila celková hodnota pohledávek po splatnosti 42 950 tis. Kč. Největší množství pohledávek se nachází v kategorii, ve které neuplynulo více než 90 dní od data splatnosti. Celková výše pohledávek činí 110 236 tis. Kč.

V roce 2016 činila celková hodnota nesplacených pohledávek celkem 39 682 tis. Kč, což oproti roku 2015 představuje mírný pokles. Stejně jako v předešlém roce se nejvíce pohledávek nachází v první a poslední kategorii dle věkové struktury pohledávek. Celková hodnota pohledávek byla 104 445 tis. Kč.

V posledním sledovaném roce, tzn. v roce 2017, činila hodnota nezaplacených pohledávek celkem 40 770 Kč. Opět se nejvíce nezaplacených pohledávek nacházelo v první kategorii, tzn. pohledávky po splatnosti 0 - 90. Celková výše pohledávek byla 104 445 tis. Kč.

Pracovní kapitál

Ukazatel pracovního kapitálu odpovídá hodnotě oběžných aktiv, tzn. zásobám, pohledávkám a krátkodobému finančnímu majetku. Ukazatel pracovního kapitálu je sledován ve společnosti ABC měsíčně.

Strukturu pracovního kapitálu v tis. Kč představuje tabulka č. 4.2.

Tab. č. 4.2 - Struktura pracovního kapitálu společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Rok	Zásoby	Pohledávky	Krátkodobý finanční majetek	Suma oběžných aktiv
2015	150 675	106 625	25 609	282 809
2016	186 097	103 376	47 059	336 531
2017	189 736	158 411	16 222	364 369

Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.2 je patrné, že v roce 2015 činila hodnota oběžného majetku ve společnosti ABC 283 751 tis. Kč. Největší část představovaly zásoby v hodnotě 151 517 tis. Kč, a to především materiál a nedokončená výroba. Dále pak pohledávky ve výši 106 625 tis. Kč, a to zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Zbylou část tzn. 25 609 tis. Kč, představoval krátkodobý finanční majetek.

V roce 2016 došlo ke zvýšení hodnoty oběžných aktiv na 336 531 tis. Kč. Došlo k navýšení většiny položek oběžných aktiv. Zásoby dosáhly hodnoty 186 097 tis. Kč, a to obzvláště materiál a nedokončená výroba. Hodnota pohledávek se snížila na 103 376 tis. Kč, opět se především jednalo o pohledávky z obchodních vztahů. Krátkodobý finanční majetek se výrazně navýšil na 47 059 tis. Kč.

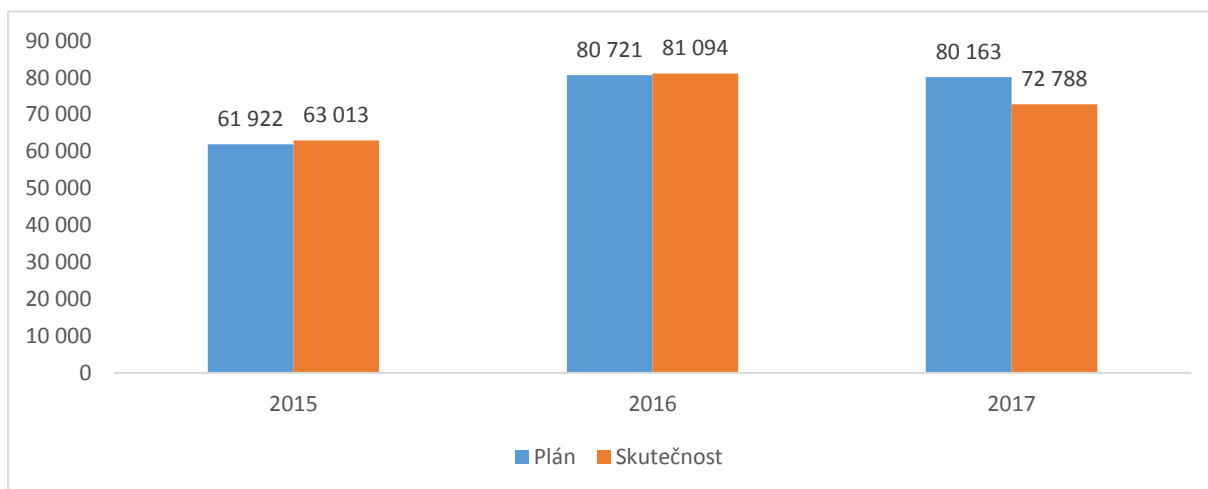
V roce 2017 byl trend oběžných aktiv opět rostoucí, dosáhl hodnoty 364 369 tis. Kč. Hodnota zásob se navýšila na 189 736 tis. Kč, pohledávek na 158 411 tis. Kč a krátkodobý finanční majetek se snížil na 16 222 tis. Kč.

Provozní hospodářský výsledek

Dalším ukazatelem ziskovosti ve společnosti ABC je ukazatel provozního hospodářského výsledku, který je sledován stejně jako ukazatel EBITDA měsíčně. Následující

graf č. 4.1 představuje vývoj provozního výsledku hospodaření v tis. Kč mezi léty 2015 až 2017 včetně srovnání plánu se skutečností.

Graf č. 4.1 - Provozní výsledek hospodaření společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z grafu č. 4.1 vyplývá, že v roce 2015 činil provozní výsledek hospodaření 63 013 tis. Kč, což oproti plánu, který činil 61 922 tis. Kč, představuje necelý 2 % nárůst. Na splnění předepsaného plánu měl vliv především prodej nepotřebných aktiv.

V roce 2016 činil provozní výsledek hospodaření 81 094 tis. Kč, oproti plánu se jednalo o 0,5 % nárůst. Oproti roku 2015 došlo ke snížení tržeb společnosti ABC, ale vlivem snížení nákladů v oblasti výkonové spotřeby došlo ke zvýšení provozního hospodářského výsledku.

V roce 2017 dosáhl provozní hospodářský výsledek hodnoty 72 788 tis. Kč. Ve srovnání s plánem došlo k 10 % poklesu. Oproti roku 2016 společnost ABC výrazně zvýšila tržby, ale vlivem navýšení nákladů došlo celkově k poklesu provozního výsledku hospodaření.

Přímé Cash Flow

Ukazatel přímé Cash Flow sleduje pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za určité období. Ve společnosti ABC je ukazatel sledován měsíčně. Metoda sestavení Cash Flow přímou metodou zahrnuje pohyb všech příjmů a všech výdajů. [1]

Rentabilita podle zakázek

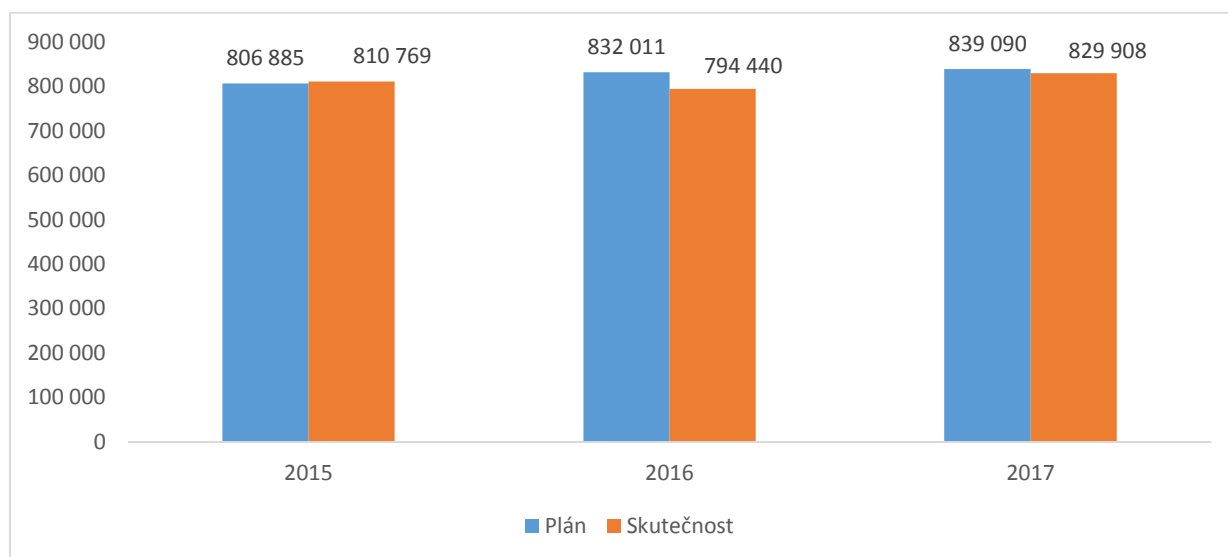
Jedná se o hrubou rentabilitu na zakázku, tj. prodejní cenu zakázky minus všechny přiřaditelné variabilní náklady (jednicový materiál, jednicové mzdy, energie, kooperace atd.), nebo rozpočtené variabilní náklady. Daný ukazatel je sledován měsíčně.

Tržby za výrobky

Ukazatel tržby za výrobky sleduje tržby, které společnosti ABC plynou za jednotlivé výrobky. Ve společnosti ABC je daný ukazatel sledován měsíčně. Následující graf č. 4.2

představuje tržby společnosti ABC mezi léty 2015 - 2017, a to včetně srovnání plánu a skutečností.

Graf č. 4.2 - Tržby z prodeje výrobků společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017



Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z grafu č. 4.2 vyplývá, že ve sledovaném období měly plánované odhady tržeb z prodeje výrobků růstovou tendenci, které byly stanoveny na základě rostoucího počtu zakázek či investic. Výrazné rozdíly mezi plánem a skutečností se až na rok 2016 neobjevují. Odchytky vyplývají například z důvodu navýšení obrátu u stávajících zákazníků, nebo z důvodu stagnace především železničního průmyslu či tlaku na snižování cen v průběhu roku.

Výše čerpaných úvěrů

Ukazatel výše čerpaných úvěrů sleduje výši úvěrů, které byly společnosti ABC čerpány. Jeho sledování probíhá měsíčně. Úvěry společnost ABC oceňuje ve jmenovité hodnotě.

Čerpané úvěry jsou evidovány podle jednotlivých bank, pro controllingové účely jsou ale sledována kumulativně v členění na krátkodobé (splatnost do 1 roku) a dlouhodobé (splatnost nad 1 rok).

V roce 2015 společnost ABC čerpala úvěry ve výši 171 308 tis. Kč, od bankovních institucí, a to především UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a Československá obchodní banka, a. s. Krátkodobé úvěry činily 129 048 tis. Kč a dlouhodobé úvěry dosáhly částky 42 260 tis. Kč. Náklady v podobě úroků byly 2 336 tis. Kč.

V roce 2016 byly čerpány úvěry ve výši 356 879 tis. Kč, a to především od UniCredit bank ve výši 282 611, dále pak od České spořitelny, a. s., Komerční banky, a. s. a ČSOB. Krátkodobé úvěry činily 187 877 tis. Kč a dlouhodobé úvěry byly čerpány ve výši 169 002 tis. Kč. Úroky byly 4 227 tis. Kč.

V roce 2017 byly čerpány úvěry ve výši 376 328 tis. Kč, a to od stejných bankovních institucí jako v předešlém roce. Krátkodobé úvěry činily 216 726 tis. Kč a dlouhodobé úvěry byly čerpány ve výši 159 602 tis. Kč. Úroky byly 5 000 tis. Kč.

Zmíněné banky poskytují společnosti ABC revolvingové, kontokorentní úvěry aj.

Závazky dle období po splatnosti

Ukazatel závazky dle období po splatnosti je ukazatel, který sleduje závazky, které společnost ABC z různých důvodů nebyla schopna zaplatit ve stanovené lhůtě. V rámci ukazatele se provádí týdenní sledování. Veškeré závazky tzn. krátkodobé i dlouhodobé jsou oceňovány ve jmenovité hodnotě.

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti jsou stejně jako pohledávky členěny v rámci 5 kategorií. Jedná se o závazky po splatnosti do 90 dní, od 91 - 180 dní, od 181 - 360 dní, 1 - 2 roky a 2 a více let.

Následující tabulka č. 4.3 znázorňuje vývoj krátkodobých pohledávek v tis. Kč z obchodních vztahů od roku 2015 do roku 2017.

Tab. č. 4.3 - Závazky ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Rok	Do splatnosti	Po splatnosti				
		0 - 90 dní	91 - 180 dní	181 - 360 dní	1 - 2 roky	2 a více let
2015	82 434	892	0	0	0	0
2016	80 453	840	7	10	0	0
2017	59 017	162	0	0	0	0

Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Tabulka č. 4.3 ukazuje, že vývoj závazků do splatnosti se v roce 2015 a 2016 příliš nezměnil, ale v roce 2017 již došlo k většímu poklesu, a to na částku 59 017 tis. Kč.

V roce 2015 představovala celková hodnota závazků po splatnosti 892 tis. Kč. Všechny nezaplacené závazky se nacházely v kategorii, ve které od data zaplacení neuplynulo více než 90 dní. Společnost ABC v roce 2015 neeviduje žádné dlouhodobé závazky. Celková výše závazků činila 83 226 tis. Kč

V roce 2016 činila celková hodnota závazků po splatnosti 857 tis. Kč. Většina závazků se nacházela v kategorii 0 - 90 dní po lhůtě splatnosti. Dlouhodobé závazky, které společnost ABC evidovala, byly zapříčiněny především úroky či jinými penály, jejíž splatnost byla déle než 1 rok. Celková výše závazků do a po splatnosti byla 81 400 tis. Kč.

V roce 2017 byla celková hodnota závazků po splatnosti 162 tis. Kč. Veškeré závazky po splatnosti se nacházely v kategorii 0 - 90 dní po lhůtě splatnosti. Dlouhodobé závazky se ve společnosti ABC nevyskytly. Celková výše závazků činila 59 179 tis. Kč.

Společnost ABC spolupracuje s velkým počtem dodavatelů. Jedná se o české, ale i o zahraniční obchodní partnery. Velký počet dodavatelů a jejich hodnocení, ke kterému dochází, autor hodnotí kladně, nicméně v oblasti dodávky hutního materiálu, který je pro společnost ABC nejdůležitější, je z větší míry spolupracováno pouze s jedním dodavatelem. K hodnocení dodavatelů dochází pouze jednou ročně, a to vždy k poslednímu dni měsíce ledna. Autorem bylo doporučeno častější posouzení kvality dodavatelů, neboť se při jejich hodnocení vychází ze zastaralých informací. Častější hodnocení autor doporučuje především u nových dodavatelů. Posouzení obchodních partnerů provádí oddělení nákupu spolu s oddělením řízení jakosti.

Dodavateli je v informačním systému FACTORY přidělena karta, která umožňuje jejich efektivnější kontrolu. Na kartě hodnocení dodavatele se nachází položky, podle kterých se hodnocení provádí. Jedná se o identifikační údaje (název, sídlo), jakostní parametry (reklamace), cenová relace, platební podmínky (způsob platby), plnění termínu dodávek (% splněných či nesplněných dodávek), celkové hodnocení (dodavatel vyhověl, dodavatel vyhověl s výhradami nebo dodavatel nevyhověl - což nastává v případě, že počet reklamací překročí stanovenou mez).

Proces nákupu materiálu provádí oddělení nákupu na základě zakázek nebo písemných požadavcích ostatních útvarů. Nákup materiálu se provádí i například formou aukcí.

Autor hodnotí kladně využití internetových aukcí, neboť takovýto nákup sebou přináší řadu výhod, a to například v podobě snížení nákladů. Na druhou stranu doporučuje, aby se přestaly používat písemné požadavky, které by se mohly posílat prostřednictvím intranetu, čímž dojde k urychlení komunikace mezi oddělením nákupu a ostatními úseky a rovněž bude mít tato skutečnost pozitivní vliv na životní prostředí.

4.1.2 Oblast perspektivy spokojenosti zaměstnanců

V oblasti perspektivy spokojenosti zaměstnanců společnost ABC sleduje celkem 5 ukazatelů. Jejich sledování probíhá měsíčně. V následujícím textu jsou uvedeny informace o daných ukazatelích.

Celkový počet zaměstnanců

Ukazatel celkový počet zaměstnanců sleduje celkový počet zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti ABC zaměstnáni. Ukazatel je sledován pravidelně v měsíčních intervalech.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. roku 2015 byl 426 pracovníků, což ve srovnání s jejich plánem pro rok 2015 představovalo 3 % nárůst.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. roku 2016 byl 437 zaměstnanců, ve srovnání s plánem pro rok 2016 se jednalo o 1, 5 % pokles.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. roku 2017 činil 428 pracovníků, což představovalo skoro 4 % snížení ve srovnání s plánem počtu zaměstnanců pro daný rok.

V souvislosti se zaměstnanci považuje autor za zajímavé a důležité upozornit na níže zmíněné pasáže.

Ve společnosti ABC je zaveden systém pro zlepšování návrhů. V rámci daného systému je stanoveno, jak zaměstnanec může přispět ke zlepšení různých procesů, a rovněž jak a v jaké výši, bude za případný návrh pracovník odměněn. Zaměstnanci přísluší odměna za každý smysluplný návrh, v případě jeho přijetí dochází k navýšení odměny. Pokud je daný návrh natolik efektivní, že při jeho implementaci dojde k úspoře materiálu či ke zlepšení bezpečnosti na pracovišti, pohybuje se odměna dokonce v řádu statisíců v závislosti na zlepšení. Autor hodnotí systém odměn týkající se návrhů na zlepšení velmi kladně, jednak z důvodů finanční motivace, ale rovněž i z toho důvodu, že dochází ke zvyšujícímu zájmu zaměstnanců na zlepšení procesů, výsledků a tím i o celou obchodní společnost.

Dále společnost ABC pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky poskytuje různé druhy akcí, ať už s cílem kulturního vyžití nebo naopak sportovního. Jedná se například o návštěvu divadel, kin, koncertů či sportovních středisek v okolí sídla obchodní společnosti. Zajímavým benefitem je i pro řadu zaměstnanců například pravidelná návštěva vinného sklípku a bezesporu zaměstnanci kladně hodnotí i to, že společnost ABC zajišťuje provoz rekreačního střediska v chráněné krajinné oblasti Poodří, kde zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou využít víkendové či dokonce týdenní pobyty. Dále jsou zaměstnancům poskytovány stravenky, poukázky na rybolov či permanentky do sportovišť v okolí sídla společnosti ABC.

Ve společnosti ABC je pro zaměstnance rovněž poskytnuto závodní stravování, které je zajištěno dvěma dodavateli. Systém objednávání jídel je zajišťováno elektronicky a zaměstnanci mohou pro objednání využít buď přímo prostor jídelny, nebo pro objednání mohou využít místnost před vstupem do jídelny.

Společnost rovněž pořádá i Den otevřených dveří. V roce 2019 se bude konat již jeho pátý ročník s cílem přiblížit zájemcům chod obchodní společnosti.

Nemocnost

Ukazatel nemocnost, je indikátor, který sleduje, počet zaměstnanců, kteří byly v daném sledovaném období na nemocenské dovolené. Je zjišťován jako podíl nemocných pracovníků

k celkovému počtu všech zaměstnanců. Nemocnost je sledována dle kategorie jednicových dělníků, režijních dělníků a THP. Sledování daného ukazatele probíhá měsíčně.

V souvislosti s nemocností jsou zaměstnancům společnosti ABC poskytovány různé druhy benefitů týkající se jejich zdraví, a to například benefity ve formě poukázek do lékáren, které se v okolí společnosti ABC nachází, tzn. lékárna Dr. Max a Prima lékárna, dále jsou zaměstnancům poskytovány pobyty v resortech, které nabízí různé rehabilitační procedury či služby wellness, případně příspěvky na zdravotní dovolenou.

Vzhledem k tomu, že si společnost ABC zakládá při výrobě svých výrobků především na kvalitě je kladen i velký důraz na způsobilost zaměstnanců. V dané souvislosti jsou například ostrahou prováděny namátkové dechové zkoušky, a to jak před začátkem směn, tak i při odchodech zaměstnanců z areálu. Následným trestem je pak, buď finanční sankce, nebo dokonce až ukončení pracovní smlouvy. Cílem dechových zkoušek je především zabránit zhoršení zdraví pracovníků či zabránění způsobení škod v areálu společnosti ABC.

Zaměstnanci jsou na pracovišti povinni udržovat pořádek, používat ochranné pomůcky, tzn. ochranné rukavice, oděv či pokrývku hlavy a rovněž dodržovat obecné zásady bezpečnosti. Pro zajištění bezpečnosti jsou ve společnosti ABC vykonávány pravidelné kontroly rizikových činitelů či je prováděna modernizace a údržba využívaných strojů. Mezi největší rizikové faktory patří hluk, který se společnost ABC snaží zmírnit investicemi do zařízení s nižší hlučností a rovněž i přílišná fyzická zátěž některých výrobních pozic. Pro zaměstnance jsou prováděny pravidelné lékařské prohlídky, dále jsou zajišťovány rekondiční pobyty, poskytovány různé vitamínové doplňky či je zaměstnancům poskytován motivační příspěvek za docházku.

Autor z vlastní zkušenosti souhlasí, že jedním z největších problémů ve společnosti ABC je hluk, a to nejen pro samotné zaměstnance, ale i pro obyvatele, kteří bydlí v okolí areálu.

Mezi hlavní faktory, které vedou k úrazům zaměstnanců, se řadí neodborná manipulace, nesoustředěnost či podceňování rizik. Společnost ABC se snaží předejít úrazům prováděním školením či motivováním zaměstnanců dodržováním pracovních zásad. Z hlediska bezpečnosti je především kladen důraz na pracovníky pracující se stroji pro obrábění materiálu, neboť v případě úrazu dochází k vážnému poškození zdraví a mnohdy i s trvalými následky. Bylo zjištěno, že na rizikových pozicích pracuje přes 30 % zaměstnanců, což představuje 150 zaměstnanců, a především pro ně jsou poskytovány zmíněné rekondiční pobyty.

Ačkoliv se společnost ABC snaží v dané oblasti svým zaměstnancům dostatečně věnovat, ať už se jedná o finanční či nefinanční benefity, potýká se každoročně s vysokou nemocností. Vysoká nemocnost pak přináší značné obtíže, a to jednak z důvodu povinnosti vyplácet náhradu mzdy, vyplacení případných odměn ostatním zaměstnancům či snížení celkové produktivity.

Autor se domnívá, že společnost ABC zajišťuje pro zaměstnance vhodné metody, jak nemocnost snížit. Doporučil by však například provádět soustavu pohovorů se zaměstnanci, týkající se nemocnosti s cílem odhalit skutečné, ale i smyšlené nemoci a daným zaměstnancům následně věnovat zvýšenou pozornost. Případně jako další způsob je možné vyplácet zaměstnancům odměny za nulovou absenci za dané období.

Počet zaměstnanců dle jednotlivých kategorií

Ukazatel počet zaměstnanců dle jednotlivých kategorií zaznamenává celkový počet pracovníků, a to podle několika skupin. Jedná se o výrobní dělníky, nevýrobní dělníky, THP pracovníky a zaměstnance managementu. Daný ukazatel je sledován každý měsíc. Mezi výrobní dělníky patří například pozice kovář, obráběč kovů či svářeč. Následující tabulka č. 4.4 představuje strukturu zaměstnanců společnosti ABC v letech 2015 - 2017 včetně srovnání plánu se skutečností.

Tab. č. 4.4 - Struktura zaměstnanců společnosti ABC v letech 2015 - 2017

	Výrobní dělníci	Nevýrobní dělníci	THP	Management	Celkem
2015 - Plán	172	137	93	11	413
2015 - Skutečnost	179	144	90	13	426
2016 - Plán	188	147	96	12	443
2016 - Skutečnost	188	141	98	10	437
2017 - Plán	194	142	97	12	445
2017 - Skutečnost	176	147	93	12	428

Zdroj: [18] - vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.4 vyplývá, že v letech 2015 až 2017 představoval největší počet zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků, a to v průměru 180 zaměstnanců, dále v kategorii nevýrobních dělníků, a to v průměru 145 pracovníků, následně pracovníků THP, jejich počet se v průměru pohybuje okolo 95 zaměstnanců a nakonec ve společnosti ABC pracuje 12 zaměstnanců managementu.

Ve srovnání s plánovaným a skutečným počtem zaměstnanců se v jednotlivých letech výrazný rozdíl neobjevuje, až na rok 2017, kdy plánovaný počet zaměstnanců byl 445, ale skutečný počet zaměstnanců byl 428. Rozdíl byl především způsoben při plánování výrobních dělníků, kterých obchodní společnost předpokládala zaměstnat celkem 194.

Kromě kmenových zaměstnanců, pracují ve společnosti ABC i zaměstnanci agentury práce, kterých je každoročně v průměru okolo 20.

Ve společnosti ABC je zaveden tzv. systém víceprofesnosti, který spočívá v zaškolování zaměstnanců na jinou profesi, čímž obchodní společnost řeší problémy, týkající se především nedostatku výrobních dělníků potažmo nevýrobních dělníků.

Autor se domnívá, že systém víceprofesnosti představuje výhodu, jak pro zaměstnavatele, která se týká například zastupování v případě nemoci zaměstnanců, případně při odchodech do důchodu, tak i pro zaměstnance, neboť se tím zvyšuje jejich hodnota na trhu práce.

Rovněž společnost ABC při získávání nových zaměstnanců spolupracuje se středními, ale i s vysokými školami a umožňuje jim zde vykonávat praxi již během studia.

Zaměstnancům jsou rovněž poskytovány odborné či rekvalifikační kurzy a školení, kterými se zvyšuje jejich kvalifikace. Zmíněné činnosti, které zajišťují odborný růst zaměstnanců, zabezpečuje personální oddělení na základě požadavku vedoucích oddělení. Společnost ABC je v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců zapojena v programu „Vzdělávejte se pro růst v Moravskoslezském kraji II.“

Průměrná mzda

Ukazatel průměrná mzda je ukazatel, který sleduje v měsíčních intervalech průměrnou mzdu zaměstnanců. Průměrná mzda je sledována dle kategorie jednicových dělníků, režijních dělníků a THP.

Ve společnosti ABC byla zřízena odborová organizace, která byla v roce 2014 zapsána do obchodní rejstříku. S danou organizací je každoročně uzavírána kolektivní smlouva. Mezi léty 2016 a 2017 došlo k navýšení mezd, a to především u dělnických pozic. V roce 2017 průměrná mzda dosáhla částky 27 331 Kč.

V případě, že zaměstnanci splní stanovené cíle, jsou jim vypláceny odměny a prémie. Prémie jsou vypláceny buď měsíčně, nebo čtvrtletně. Měsíční prémie jsou vypláceny na základě splnění cílů jednotlivých oddělení. Vyplácení čtvrtletních prémie probíhá na základě splnění cílů stanovených na úrovni obchodní společnosti, tzn. splnění plánu ukazatele EBITDA nebo splnění plánu tržeb. Dále jsou zaměstnanci odměněni například při snížení míry zmetkovosti či při zvýšení výkonů. Zaměstnancům jsou například i poskytovány benefity ve formě odměn za dárcovství krve či při pracovním nebo životním jubileu.

Společnost ABC provádí hodnocení zaměstnanců, jejíž výstup slouží i jako pomůcka pro výši mzdy a odměn, vzhledem k tomu, že se v rámci procesu hodnocení přihlíží i k jiným faktorům, může dojít na jeho základě například i ke změně pracovní pozice. Hodnocení pracovníků se provádí pomocí rozhovorů, jež se zúčastní i personální manažer. Mezi kritéria hodnocení patří objem vykonané práce, využití pracovního času, samostatnost či chování

v týmu, a to na škále od 1 bodu až po 5 bodů. S ohledem na to, že se jedná z části o subjektivní pohled, je na hodnotitele kladen důraz na objektivitu hodnocení. Součástí hodnocení jsou zároveň i různé druhy připomínek zaměstnanců týkající se například bezpečnosti, pracovních podmínek atd. relevantními podněty se pak zabývá vedení společnosti ABC.

Autorem je systém hodnocení zaměstnanců hodnocen kladně, a to například z toho důvodu, že se zaměstnanec může vyjádřit a vznést různé druhy připomínek, ale rovněž i proto, že se dozví, kde má mezery, a v jakých oblastech by měl pracovat na zlepšení, aby jeho výkon byl lepší.

Přesčasy

Ukazatel přesčasy sleduje práci přesčas, tzn. práci vykonávanou nad určenou pracovní dobu. Přesčasy jsou sledovány dle kategorie jednicových dělníků, režijních dělníků, THP a dle hospodářských středisek. Je sledován měsíčně.

4.1.3 Oblast zákaznické perspektivy

Společnosti ABC sleduje v oblasti zákaznické perspektivy celkem 3 ukazatele. Jejich sledování probíhá buď měsíčně, nebo týdně v závislosti na tom, o jaký ukazatel se jedná. V následujícím textu jsou uvedeny informace o daných ukazatelích.

Fakturace zákazníkům

Ukazatel fakturace zákazníkům sleduje objem fakturovaného prodeje. Daný ukazatel je sledován týdně.

Prodej celkem

Ukazatel prodej celkem sleduje celkový prodej výrobků společnosti ABC. Daný ukazatel je sledován v měsíčních intervalech.

Celkový prodej je ve společnosti ABC zaměřen na 20 zákazníků, jejíž předmětem činnosti je výroba a oprava osobních a nákladních vlakových souprav, zemědělských strojů a automobilů (především se jedná o nákladní automobily), ale společnost ABC spolupracuje s několika stovkami odběratelů z různých zemí světa.

S cílem podpořit prodej především v zahraničních destinacích se společnost ABC pravidelně zúčastňuje tuzemských, ale i zahraničních veletrhů, kde vystavuje své výrobky.

Před tím, než je výrobek dodán zákazníkům probíhají na výrobcích různé typy zkoušek, a to dle různých norem, ale i dle požadavků zákazníků. V případě, že výrobek procesem zkoušek neprošel, provádí se jejich opakování a případně se provádí jeho nové zpracování.

Prodej podle výrobních skupin

Ukazatel prodej podle výrobních skupin sleduje, jak se jednotlivé kategorie výrobků podílejí na tržbách společnosti ABC. Daný ukazatel je sledován měsíčně. Výrobními skupinami jsou výkovky a tzv. podestavy kolejových vozidel, které jsou dále rozděleny na šroubovky, nárazníky, táhlová ústrojí, botky a tzv. háky. Následující tabulka č. 4.5 představuje velikost tržeb v tis. Kč dle jednotlivých výrobních skupin v letech 2015 až 2017

Tab. č. 4.5 - Tržby dle výrobních skupin společnosti ABC v tis. Kč v letech 2015 - 2017

Výrobní skupiny	2015	2016	2017
Podestavy kolejových vozidel	471 338	488 725	508 018
Výkovky	339 431	305 715	321 890
Celkem	810 769	794 440	829 908

Zdroj: [19] - vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.5 vyplývá, že v roce 2015 představovaly podestavy kolejových vozidel skoro 60% podíl na celkových tržbách, a to především v kategorii šroubovek. Zbylou část prodeje tvořily výkovky.

V roce 2016 zaznamenaly podestavy kolejových vozidel mírný nárůst na cca 62% podílu na celkových tržbách, a to opět především v kategorii šroubovek, případně táhlových ústrojí. Výkovky pak měly 38% podíl.

V roce 2017 se prodej kolejových vozidel mírně snížil. Jejich podíl se pohyboval okolo 61 %. Největší podíl představovaly stejné kategorie jako v předešlých letech. Výkovky pak zaznamenaly mírný nárůst, a to na 39 %, především při prodeji pro železniční případně automobilový průmysl.

4.1.4 Oblast perspektivy interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů společnost ABC sleduje celkem 13 ukazatelů. Jejich sledování probíhá buď měsíčně, nebo týdně v závislosti na tom, o jaký ukazatel se jedná. V následujícím textu jsou uvedeny informace o daných ukazatelích.

Měrná spotřeba zemního plynu a elektřiny na 1 tunu výroby

Ukazatel měrná spotřeba zemního plynu a elektřiny na 1 tunu výroby sleduje spotřebu zemního plynu a elektřiny vztahenou na 1 tunu výroby. U daného ukazatele probíhá jeho měsíční sledování.

Neobrátkové zásoby

Ukazatel neobrátkové zásoby sleduje položkové skladové zásoby (materiál, nedokončená výroba a polotovary, hotové výrobky) u nichž nedošlo v období (3 měsíců, 6

měsíců, 9 měsíců, rok a více než dva roky) k žádnému pohybu (spotřebě). Ukazatel je sledován měsíčně.

V souvislosti s neobrátkovými či jinak nepotřebnými zásobami jsou tvořeny opravné položky. Opravné položky jsou určovány vedením společnosti ABC na základě jejich propočtu vzhledem k jejich stáří.

Dále považuje autor za zajímavé zdůraznit skladování ve společnosti ABC. V areálu společnosti ABC jsou, jak venkovní sklady pro hutní materiál, tak i kryté sklady pro další materiál potřebný k výrobě. Zároveň jsou zde i tzv. konsignační sklady, což jsou sklady ve vlastnictví dodavatelů.

Neproduktivní časy

Ukazatel neproduktivní časy sleduje nevyužitý čas technologického zařízení, tzn. u strojů, které nejsou v provozu a ani na nich neprobíhá technologická manipulace (ustavení zápusky nebo náradí). Ukazatel je sledován měsíčně.

Neproduktivní časy se ve společnosti ABC snaží snižovat prostřednictvím preventivních údržeb a kontrol s cílem předejít prostojům a poruchám.

Normohodiny podle středisek

Ukazatel normohodiny (dále jen N/hod) podle středisek sleduje objem výroby přepočtený dle normy na časovou jednotku. Daný ukazatel se sleduje měsíčně.

Objem výroby převedený na sklad hotových výrobků

Ukazatel objem výroby převedený na sklad hotových výrobků sleduje celkový objem výroby v tunách, který byl převeden do skladu hotových výrobků. Daný ukazatel se sleduje v rámci týdenních intervalů.

Sklad hotových výrobků byl založen v roce 2009 a rozkládá se na ploše přes 1 000 m². Hotové výrobky jsou zde uskladněny na různých typech palet. Ve skladu je zaveden tzv. regálový systém, který umožňuje jednodušší přístup k paletám s výrobky, a tím je zajištěna přehlednost jejich ukládání.

Podíl zmetků k tržbám

Ukazatel podíl zmetků k tržbám sleduje, jaké množství zmetků bylo vyrobeno, a to v poměru k celkovým tržbám, které společnost ABC za dané období obdržela. Ukazatel je sledován měsíčně. Za zmetek se považuje druh výrobku, který není možné využít, a to z toho důvodu, že je na něm shledána závada, kterou nelze nijak opravit.

Společnost ABC se snaží podíl zmetků ve výrobě pravidelně snižovat, a to buď prováděním kontrol a identifikací možných závad, ale rovněž i formou investic do strojů, ale i

do zaměstnanců formou již zmíněných kurzů či pomocí systému vzdělávání. Investice se ve společnosti ABC považují za jednu z největších priorit. Každým rokem probíhají různé typy investic, které spočívají v nákupu nových strojů a ostatního vybavení, oprav nebo údržby používaného zařízení. Cílem zmíněných investic je modernizace, ale rovněž i snížení podílu zmetků ve výrobě, a tím i zajištění kvality výrobků, pro niž je společnost ABC známá.

Zároveň jsou ve společnosti ABC prováděny jak vstupní, tak i výstupní kontroly. Pro zmíněné kontroly je například použita vlastní laboratoř, která umožňuje různé typy kontrol. Zmíněné kontroly provádí oddělení řízení jakosti, ve kterém pracuje okolo 20 zaměstnanců.

Příčiny, které vedou ke vzniku zmetků, jsou lidská pochybení, ale rovněž i používání nekvalitního materiálu či z důvodu přílišného opotřebení zařízení.

V případě, že ke zmetku dojde, provádí se diagnostika a zjišťují se příčiny, aby k podobným vadám již nedocházelo. Mezi výrobky, které nejvíce trpí na zmetky, patří výroba háků, proto společnost ABC investuje do technologie, která zajistí efektivní výrobu háků.

Porovnání normohodin a odpracovaných hodin podle středisek

Ukazatel porovnání normohodin a odpracovaných hodin podle středisek porovnává objem výroby přepočtený dle normy na časovou jednotku a skutečně odpracovaných hodin, a to dle jednotlivých středisek. Jeho sledování probíhá měsíčně.

Produktivita z přidané hodnoty

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty sleduje přidanou hodnotu v ročním vyjádření na 1 zaměstnance. Ukazatel je sledován měsíčně

Spotřeba elektřiny celkem

Ukazatel spotřeba elektřiny celkem sleduje kolik množství elektřiny, bylo ve společnosti ABC za dané sledované období celkem spotřebováno. Ukazatel se sleduje za jednotlivé měsíce v daném roce.

Elektřina je ve společnosti ACB zajišťována prostřednictvím rozvodné sítě a soustavy transformátorů.

Spotřeba zemního plynu celkem

Ukazatel spotřeba zemního plynu celkem sleduje, kolik množství zemního plynu bylo ve společnosti ABC za dané období celkem spotřebováno. Daný ukazatel se sleduje v rámci měsíčních intervalů.

Zemní plyn je ve společnosti ABC zajišťován prostřednictvím rozvodných soustav.

Výroba v tunách

Ukazatel výroba v tunách sleduje jaké množství výrobků, bylo ve společnosti ABC za dané období vyrobeno, v měrné jednotce stanovenou na tuny. Daný ukazatel je sledován měsíčně.

Využití kapacit hlavních technologií

Ukazatel využití kapacit hlavních technologií sleduje % podíl možného využití zařízení dle normy a skutečně odvedené výroby přepočtené na čas dle normy. Je sledován měsíčně

Změna stavu zásob

Ukazatel změna stavu zásob sleduje přírůstky či úbytky zásob. Jeho sledování probíhá měsíčně.

Mezi materiál patří především hutní materiál, tzn. ocel či plechy, dále pak barvy, chemikálie, palety, obaly či ochranné pomůcky. Mezi zásoby vlastní výroby patří nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby a výrobky či zboží.

4.2 Zhodnocení klíčových ukazatelů v obchodní společnosti

Z kapitoly 4.1 je patrné, že společnost ABC sleduje celkem 31 klíčových ukazatelů, a to ve čtyřech oblastech.

V následujících podkapitolách budou autorem jednotlivé klíčové ukazatele zhodnoceny, dle jednotlivých oblastí sledování. Předmětem analýzy bude například, zda se jednotlivé ukazatele považují za KPI. V rámci oblastí budou autorem vybrány ty ukazatele, které považuje za KPI a rovněž budou i navrženy ukazatele, které by společnost mohla jako KPI začít sledovat.

4.2.1 Oblast finanční perspektivy

Následující tabulka č. 4.6 obsahuje ukazatele KPI, které společnost ABC sleduje v dané oblasti včetně frekvence sledování a jednotky

Tab. č. 4.6 - Klíčové ukazatele společnosti ABC ve finanční perspektivě

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Cash Flow	Týdně	Kč
EBITDA	Měsíčně	Kč
Hrubá rentabilita podle výrobních skupin	Měsíčně	Kč
Pohledávky dle období po splatnosti	Týdně	Kč
Pracovní kapitál	Měsíčně	Kč
Provozní hospodářský výsledek	Měsíčně	Kč
Přímé cash Flow	Měsíčně	Kč

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Rentabilita podle zakázek	Týdně	Kč
Tržby za výrobky	Měsíčně	Kč
Výše čerpaných úvěrů	Měsíčně	Kč
Závazky dle období po splatnosti	Týdně	Kč

Zdroj: [18] - vlastní zpracování

Z výše uvedených ukazatelů v oblasti finanční perspektivy autor za klíčový ukazatel výkonnosti nepovažuje žádný.

Ukazatele **EBITDA, pracovní kapitál, provozní výsledek hospodaření, výše čerpaných úvěrů a tržby za výrobky**, by autor považoval spíše za klíčové ukazatele výsledků.

Ukazatele **Cash flow, hrubá rentabilita podle výrobních skupin, pohledávky dle období po splatnosti, přímé Cash flow, rentabilita podle zakázek a závazky dle období po splatnosti** by autor zařadil do kategorie ukazatele výkonnosti.

U výše uvedených ukazatelů se jedná o finanční měřítko, která sice jsou sledována pravidelně, ale většina je sledována za období jeden měsíc, tzn., že ukazatele jsou orientovány na minulost. Většina ukazatelů slouží spíše pro potřeby nejvyššího vedení a nic nevypovídají o tom, co je třeba udělat pro jejich zlepšení. Zároveň u nich nelze určit odpovědnost, což je rovněž jedna z vlastností pro typické KPI, a zároveň ukazatele nemají větší dopad na ostatní perspektivy dle BSC. Autor frekvenci u sledovaných ukazatelů považuje za optimální.

Autor by ve finanční perspektivě navrhl sledovat ukazatel, kterým se sleduje počet jednání se zákazníky, které jsou již zorganizované, a které jsou naplánované v příštích x dnech (týdnech). Jedná se o nefinanční ukazatel, který je orientován, jak na současnost, tak budoucnost a svým charakterem má vliv na tržby a rentabilitu obchodní společnosti. Rovněž jeho vliv dopadá i do ostatních perspektiv dle metody BSC. Odpovědnost za daný ukazatel by připadlo obchodnímu oddělení.

4.2.2 Oblast perspektivy spokojenosti zaměstnanců

Následující tabulka č. 4.7 obsahuje ukazatele KPI, které společnost ABC sleduje v dané oblasti včetně frekvence sledování a jednotky.

Tab. č. 4.7 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v perspektivě spokojenosti zaměstnanců

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Celkový počet zaměstnanců	Měsíčně	Počet osob
Nemocnost	Měsíčně	%

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Počet zaměstnanců dle jednotlivých kategorií	Měsíčně	Počet osob
Průměrná mzda	Měsíčně	Kč
Přesčasy	Měsíčně	Hodina

Zdroj: [18] - vlastní zpracování

Z daných ukazatelů by autor za klíčový ukazatel výkonnosti považoval ukazatele **nemocnost** a případně i **přesčasy**. Nejedná se o finanční měřítka, jejich vliv dopadá i na ostatní perspektivy dle metody BSC, tzn. do finanční oblasti, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů. Odpovědnost za dané ukazatele připadá oddělení personalistiky potažmo oddělení bezpečnosti a požární ochrany. Měsíční sledování autor považuje za vhodné, za zvážení stojí i týdenní sledování.

Zbylé ukazatele, tzn. **počet zaměstnanců**, **počet zaměstnanců dle jednotlivých kategorií** a **průměrná mzda**, by autor zařadil mezi ukazatele výkonnosti. Měsíční sledování ukazatelů autor považuje za adekvátní, za zvážení stojí i sledování čtvrtletní.

V dané oblasti je dle autorova názoru obtížné stanovit ukazatel, který by vedl ke spokojenosti zaměstnanců. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců je například možné využít celou řadu dotazníků. Ačkoliv dotazníky svým charakterem patří spíše mezi klíčové ukazatele výsledku, správně nadefinovaný dotazník může zajistit pozitivní kulturu na pracovišti, následně zvýšit produktivitu zaměstnanců či zjistit, jakým způsobem si udržet stávající zaměstnance. Dotazníky mohou být zaměřeny například i na hodnocení náboru nových zaměstnanců. Četnost dotazníků během jednoho roku by autor doporučil maximálně na tři. Vyhodnocením dotazníků by bylo pověřeno oddělení personalistiky, které buď může dotazník samo vytvořit, nebo spolupracovat s různými organizacemi, které se na danou problematiku specializují. Autorem byl pro ukázkou vytvořen dotazník, který dle jeho názoru může přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, ke zhlédnutí je v příloze č. 9.

S perspektivou spokojenosti zaměstnanců souvisí perspektiva učení se a růstu. V dané oblasti by autor návrh sledovat ukazatel počet zavedených efektivních podnětů ze strany zaměstnanců. Dané nefinanční měřítka by se sledovala jednou týdně, svým charakterem má vliv na ostatní perspektivy dle metody BSC a má dopad i na ostatní měřítka. Odpovědnost by připadla na oddělení personalistiky.

4.2.3 Oblast zákaznické perspektivy

Následující tabulka 4.8 obsahuje ukazatele KPI, které společnost ABC sleduje v dané oblasti, tzn. v oblasti zákaznické perspektivy včetně frekvence sledování a jednotky

Tab. č. 4.8 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v zákaznické perspektivě

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Fakturace zákazníkům	Týdně	Kč
Prodej celkem	Měsíčně	Kč
Prodej podle výrobních skupin	Měsíčně	Kč

Zdroj: [18] - vlastní zpracování

V oblasti zákaznické perspektivy by autor nezařadil žádný ukazatel mezi klíčové ukazatele výkonosti. Uvedené ukazatele, tzn. **ukazatel fakturace zákazníkům, prodej celkem a prodej podle výrobních skupin** autor považuje za klíčové ukazatele výsledků. Danými finančními měřítky je pouze sledováno, zdali dochází k růstu či poklesu rentability. Odpovědnost za dané měřítko připadá především pro oddělení prodeje, ale ukazatele jsou zejména určeny pro vedení společnosti ABC, a z jejich výsledků nelze přesně vyjádřit co dělat, pro jejich zlepšení. Frekvenci sledování, která je ve společnosti ABC zavedena autor považuje za optimální.

Autor by v oblasti zákaznické perspektivy respektive ve spokojenosti zákazníků navrhl sledovat ukazatel, který by evidoval stížnosti zákazníků, které nejsou vyřízeny do x hodin nebo při prvním zavolání. Cílem nefinančního ukazatele je udržet si současné zákazníky, zvýšit jejich prodej a zamezit negativním referencím na trhu. Opět se jedná o ukazatel, jež má dopad i na ostatní perspektivy dle metody BSC. Sledovat daný ukazatel je doporučeno denně a jeho odpovědnost by připadla na obchodní oddělení. Stejně jako v předešlé perspektivě je možné i v oblasti spokojenosti zákazníků vytvořit vhodné dotazníky spokojenosti zaměřené především na klíčové zákazníky například s cílem zvýšit jejich prodej. Četnost jejich předkládání by autor navrhl na maximálně dva až tři dotazníky v rámci jednoho roku, případně dle potřeby. Jejich vyhodnocení by provádělo oddělení prodeje.

4.2.4 Oblast perspektivy interních podnikových procesů

Následující tabulka č. 4.9 obsahuje ukazatele KPI, které společnost ABC sleduje v dané oblasti včetně frekvence sledování a jednotky.

Tab. č. 4.9 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v perspektivě interních podnikových procesů

Klíčové ukazatele	Frekvence sledování	Jednotka
Měrná spotřeba zemního plynu a elektřiny na 1 tunu výroby	Měsíčně	kWh/t
Neobrátkové zásoby	Měsíčně	Kč
Neproduktivní časy	Měsíčně	Hodina
Normohodiny podle středisek	Měsíčně	Nhod
Objem výroby převedený na sklad hotových výrobků	Týdně	Tuna
Podíl zmetků k tržbám	Měsíčně	%
Porovnání normohodin a odpracovaných hodin podle středisek	Měsíčně	Hodina
Produktivita z přidané hodnoty	Měsíčně	Kč/zaměstnanec
Spotřeba elektřiny celkem	Měsíčně	Kč a kWh
Spotřeba zemního plynu celkem	Měsíčně	Kč a kWh
Výroba v tunách	Měsíčně	Tuna
Využití kapacit hlavních technologií	Měsíčně	%
Změna stavu zásob	Měsíčně	Kč

Zdroj: [18] - vlastní zpracování

Mezi KPI by autor zařadil ukazatele **objem výroby převedený na sklad hotových výrobků, výroba v tunách, využití kapacit hlavních technologií a neproduktivní časy**. Dané nefinanční měřítka jsou sledovány pravidelně a lze určit jejich odpovědnost. Mají dopad i do ostatních perspektiv dle metody BSC a mají vliv i na ostatní měřítka. Jejich cílem je zajistit efektivnější plánování zakázek či zajistit plynulost výroby. Jejich sledování autor doporučuje nikoliv měsíčně, ale týdně.

Mezi klíčové ukazatele výsledků by autor zařadil **podíl zmetků k tržbám a produktivita z přidané hodnoty**.

Mezi ukazatele výkonosti by autor zařadil **změna stavu zásob, měrná spotřeba zemního plynu a elektřiny na 1 tunu výroby, neobrátkové zásoby, normohodiny podle středisek, porovnání normohodin a odpracovaných hodin podle středisek, spotřeba elektřiny celkem a spotřeba zemního plynu**.

Autor by v oblasti perspektivy interních podnikových procesů navrhl sledovat ukazatel, který by evidoval zpoždění výroby dle různých příčin například z důvodu nedostatku materiálu, a to s cílem zajistit efektivní provoz ve společnosti ABC, plynulost výroby, a tím spokojenost zaměstnanců, zákazníků a vlastníků. Sledovat navržený ukazatel by bylo optimální denně nebo týdně.

5 Závěr

Pojem controlling lze definovat různě, a to například dle anglického slova to control, jež je překládáno jako řídit či vést. Případně lze rovněž controlling definovat jako určitý proces, který spočívá ve vytýčení cílů, plánování a následného řízení spojeného s kontrolou. Nicméně definic controllingu je široká škála a lze ji nalézt v různých publikacích a od různých autorů. Jednou z důležitých oblastí controllingu je jeho výkaznictví, a s tím spojen pojem reporting. Reporting je definován jako zpráva, jejíž cílem je podání informací odpovědným osobám, kterými mohou být například vlastníci či management obchodních společností.

V případě, že se obchodní společnost rozhodne zabývat se klíčovými ukazateli výkonnosti, je důležité, aby prošla několika fázemi. Jedná se o fáze vytvoření vhodného modelu, vytvoření správných metod a nástrojů, získávání a zaznamenávání údajů, vhodné interpretace a prověření získaných výsledků a následně komunikace s odpovědnými osobami, a to například pomocí již zmíněného reportingu. Zároveň je důležité si uvědomit, že existují různá měřítka výkonnosti, která jsou v obchodních společnostech sledována. Jedná se o klíčové ukazatele výsledků, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou považovány za nejdůležitější v rámci měření výkonnosti. Jsou orientovány na klíčové či kritické oblasti. Nicméně jejich definování je mnohdy problém a existují obchodní společnosti, které mají systém klíčových ukazatelů výkonnosti definováno nesprávně, proto autor v teoretické části nastínil možný postup, který by v případě jeho správného pochopení, mohl vést k optimálnímu navržení ukazatelů. Metodickou pomůckou může být například tzv. pravidlo 10/80/10, které bylo v teoretické části rovněž definováno. V souvislosti s hodnocením výkonnosti je důležitá i tzv. finanční analýza, která posuzuje finanční zdraví obchodních společností, a to především pomocí ukazatelů tzv. poměrové analýzy.

V praktické části byla charakterizována fiktivní obchodní společnost ABC. Krátce byla popsána její historie a následně byla obchodní společnost popsána z ekonomického hlediska, ve kterém byly stanoveny náklady a výnosy spolu s výsledkem hospodaření, dále z obchodního hlediska, ze kterého vyplynulo, že společnost ABC je vysoce exportující obchodní společnost, neboť většinu svých výrobků mezi které patří například výkovky či táhlová ústrojí dodává do zahraničí, zvláště do zemí Evropské unie, a to odběratelům, kteří podnikají v železničním průmyslu. Poslední oblastí byla personální část, ze které se ukázalo, že společnost ABC zaměstnává více než 400 pracovníků. V controllingovém oddělení pracují 3 zaměstnankyně, které se nepodílí přímo na řízení, ale zabývají se například tvorbou plánů a rozpočtů středisek, či se zabývají analýzami odchylek mezi plánem a skutečností a jejich reportováním vedení

společnosti ABC. Reporty jsou poskytovány externím i interním subjektům, a to mimo zmíněné vedení společnosti, rovněž i jednotlivým útvarům. Reporty jsou převážně vytvářeny měsíčně a elektronicky. Obchodní společnost ABC sleduje celkem 31 ukazatelů, které považuje za klíčové ukazatele výkonnosti. Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti ve společnosti ABC se provádí týdně nebo měsíčně. Z autora rozdělení ukazatelů vyplynulo, že společnost ABC má vytvořeny klíčové ukazatele výkonnosti dle metody BSC ve čtyřech oblastech. Jedná se o oblast perspektivy finanční, spokojenosti zaměstnanců, zákaznické a interních podnikových procesů.

Dle autora názoru se většina ukazatelů za klíčové ukazatele výkonnosti nepovažuje. Autorem bylo z celkového počtu 31 ukazatelů vybráno 6 klíčových ukazatelů, a to ukazatele nemocnost, přesčasy, neproduktivní časy, objem výroby převedený na sklad hotových výrobků, výroba v tunách a využití kapacit hlavních technologií. Zbylé ukazatele byly rozděleny mezi klíčové ukazatele výsledků, kterých bylo identifikováno 10, a zbylé měřítka jsou autorem považovány za ukazatele výkonnosti. Dále byl autorem v jednotlivých oblastech navržen minimálně jeden ukazatel, který by společnost ABC jako klíčový ukazatel výkonnosti mohla začít sledovat. V oblasti perspektivy společenské odpovědnosti firem by autor navrhl sledovat ukazatel emise z výroby, které unikají do prostředí s cílem snížit škodlivý dopad na životní prostředí.

Společnosti ABC bylo autorem doporučeno, aby klíčové ukazatele nadále sledovala, analyzovala a případně revidovala. V souvislosti s přehodnocením ukazatelů by bylo dle autora názoru vhodné zúčastnit se kurzů a školení, které jsou specializovány na danou problematiku.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 978-80-7357-035-4.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling - koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [4] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [5] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [6] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [7] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538.
- [8] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [9] MCKEITH, John a Bill COLLINS. *Financial accounting and reporting*. 7th ed. London: McGraw-Hill Higher Education, 2013. 790 s. ISBN 978-0-07-713836-3.
- [10] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [11] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [13] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [14] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [15] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [16] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové a ostatní zdroje

- [17] Internetové stránky obchodní společnosti ABC, a.s.
- [18] Interní materiály obchodní společnosti ABC, a.s.
- [19] Výroční zprávy obchodní společnosti ABC, a.s. za rok 2015 - 2017. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=712254>

Seznam zkratek

AE	Analytická evidence
BSC	Balanced Scores
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
EBITDA	Zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací
EBT	Zisk před zdaněním
FIFO	First-in, first-out
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
Normohodiny	N/hod
PI	Ukazatele výkonnosti
Společnost ABC	Fiktivní obchodní společnost ABC
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Ukazatel P/E	Ukazatel poměru ceny akcie a čistého zisku na akcii

Seznam grafů, obrázků, schémat, tabulek a vzorců

Grafy

Graf č. 3.1 - Výsledek hospodaření před zdaněním ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Graf č. 3.2 - Tržby z prodeje vlastních výrobků společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Graf č. 3.3 - Procentuální podíl jednotlivých výrobních kategorií ve společnosti ABC v roce 2017

Graf č. 3.4 - Procentuální složení zaměstnanců ve společnosti ABC dle kategorií v roce 2017

Graf č. 4.1 - Provozní výsledek hospodaření společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Graf č. 4.2 - Tržby z prodeje výrobků společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Obrázky

Obr. č. 3.1 - Areál společnosti ABC

Obr. č. 3.2 - Geografické rozdělení prodeje výrobků společnosti ABC

Schémata

Schéma č. 2.1 - Začlenění štábní struktury v obchodní společnosti

Schéma č. 2.2 - Začlenění liniové struktury v obchodní společnosti

Schéma č. 2.3 - Typy měřítek výkonnosti

Schéma č. 2.4 - Základní schéma metody BSC

Schéma č. 2.5 - Poměrové ukazatele finanční analýzy

Tabulky

Tab. č. 4.1 - Pohledávky ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Tab. č. 4.2 - Struktura pracovního kapitálu společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Tab. č. 4.3 - Závazky ve společnosti ABC v tis. Kč mezi léty 2015 - 2017

Tab. č. 4.4 - Struktura zaměstnanců společnosti ABC v letech 2015 - 2017

Tab. č. 4.5 - Tržby dle výrobních skupin společnosti ABC v tis. Kč v letech 2015 - 2017

Tab. č. 4.6 - Klíčové ukazatele společnosti ABC ve finanční perspektivě

Tab. č. 4.7 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v perspektivě spokojenosti zaměstnanců

Tab. č. 4.8 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v zákaznické perspektivě

Tab. č. 4.9 - Klíčové ukazatele společnosti ABC v perspektivě interních podnikových procesů

Vzorce

Vzorec č. 2.1 - Ukazatel celkové zadluženosti

Vzorec č. 2.2 - Koeficient samofinancování

Vzorec č. 2.3 - Majetkový koeficient

Vzorec č. 2.4 - Ukazatel úrokového krytí

Vzorec č. 2.5 - Ukazatel úrokového zatížení

Vzorec č. 2.6 - Ukazatel rentability aktiv

Vzorec č. 2.7 - Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Vzorec č. 2.8 - Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů

Vzorec č. 2.9 - Ukazatel rentability tržeb

Vzorec č. 2.10 - Ukazatel celkové likvidity

Vzorec č. 2.11 - Ukazatel pohotové likvidity

Vzorec č. 2.12 - Ukazatel okamžité likvidity

Vzorec č. 2.13 - Ukazatel doby obratu aktiv

Vzorec č. 2.14 - Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv

Vzorec č. 2.15 - Ukazatel doby obratu zásob

Vzorec č. 2.16 - Ukazatel rychlosti obratu zásob

Vzorec č. 2.17 - Ukazatel doby obratu pohledávek

Vzorec č. 2.18 - Ukazatel rychlosti obratu pohledávek

Vzorec č. 2.19 - Ukazatel doby obratu závazků

Vzorec č. 2.20 - Ukazatel rychlosti obratu závazku

Vzorec č. 2.21 - Ukazatel čistého zisku na akcii

Vzorec č. 2.22 - Ukazatel P/E

Vzorec č. 2.23 - Ukazatel výplatního poměru

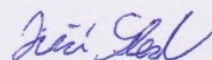
Vzorec č. 2.24 - Ukazatel dividendového výnosu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Jiří Slezák

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Rozvaha společnosti ABC k 31. 12. 2015
- Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC za rok 2015
- Příloha č. 3 Rozvaha společnosti ABC k 31. 12. 2016
- Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC za rok 2016
- Příloha č. 5 Rozvaha společnosti ABC k 31. 12. 2017
- Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC za rok 2017
- Příloha č. 7 Tržby společnosti ABC ze segmentů a z jednotlivých zemí v roce 2017
- Příloha č. 8 Organizační struktura společnosti ABC
- Příloha č. 9 Dotazník ke spokojenosti zaměstnanců